

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Employee Education and Development

Student:	Alžběta Banašová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Alžběta Banašová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
Employee Education and Development

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Příloha č.1 mi byla daná k dispozici ředitelem společnosti Haberkorn Ulmer s.r.o.“

V Ostravě dne

Podpis.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Andreji Čopíkové za odbornou pomoc a metodické vedení při zpracovávání této práce. Současně bych chtěla poděkovat Ing. Jaroslavu Binarovi a Bc. Markétě Plačkové za ochotnou spolupráci, pomoc při distribuci dotazníků a poskytnutí všech potřebných údajů o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy Haberkorn Ulmer s.r.o.

Obsah:

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ..	2
2.1	Lidské zdroje a jejich řízení.....	4
2.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	6
2.3	Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků	8
2.4	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	10
2.4.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	11
2.4.2	Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	15
2.4.3	Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	20
2.4.4	Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacího procesu.....	20
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HABERKORN ULMER s.r.o.	24
3.1	Analýza lidských zdrojů	25
3.2	Metodika.....	26
4	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ SPOLEČNOSTI	27
4.1	Způsob provedení sociologického průzkumu a zpracování informací.....	27
4.2	Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	28
4.3	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	28
4.3.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců.....	29
4.3.2	Plánování a realizace vzdělávání zaměstnanců	30
4.4	Vyhodnocení průzkumu	44
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	46
5.1	Vytvoření popisů a specifikací pracovních míst.....	46
5.2	Vytvoření strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	46
5.3	Zavedení hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit	48
5.4	Poskytnutí některých žádaných vzdělávacích aktivit zaměstnancům	49
6	ZÁVĚR.....	50
	Seznam použité literatury	51

1 ÚVOD

Vzdělávání je klíčem k životnímu úspěchu každého z nás. A jaký je klíč k úspěchu firem na trhu? Nemovitosti, stroje a jiný hmotný majetek již dávno nejsou tou největší hodnotou firmy. Mnoho zaměstnavatelů si dnes, ve stále modernější době, uvědomuje, že nejcennějším vlastnictvím firmy jsou mozky jejich lidí. S rostoucími požadavky trhu, rozvíjející se konkurencí a vyvíjením nových technologií už jen stroje k dosažení podnikových cílů nestačí. Žádná prosperující firma se v dnešním neustále se měnícím konkurenčním prostředí neobejde bez rozvoje svých zaměstnanců.

Jen vzdělaní a schopní zaměstnanci dokáží rozvíjet své znalosti, sdílet a vstřebávat nové informace a efektivně mezi sebou spolupracovat. Aby všechny tyto aktivity fungovaly správně je potřeba, aby firma neustále rozvíjela své zaměstnance. Lidský kapitál představuje jeden z hlavních nástrojů konkurenčního boje a už také ekonomové a manažeři si uvědomují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z nejlepších podnikových investic.

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů se zaměřením na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická, ve které jsou vysvětleny teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhá část je praktická. V této části jsem analyzovala systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. a na základě vyhodnocení tohoto systému jsem dále navrhla opatření, která by mohla vést ke zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě.

Cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o.

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo využito metody písemného i ústního dotazování.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Aby jakákoliv organizace mohla dobře fungovat, je velmi důležité, aby shromáždila, propojila, uvedla do pohybu a hlavně využívala veškeré své zdroje. A to materiální, finanční, informační a konečně lidské zdroje. Právě lidé, uvádějí všechny tyto zdroje do pohybu, využívají je a tím se pro organizaci stávají nejcennějším a zpravidla také nedražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Lidé představují jeden z nejcennějších zdrojů každého podniku, protože právě oni vytvářejí v organizaci přidanou hodnotu a bez nich by jakékoliv technické vymoženosti zůstaly mnohokrát nevyužité nebo by vůbec nemohly vzniknout.

Aby lidé veškeré své činnosti neprováděly jen na základě vlastního uvážení je potřeba, aby tyto činnosti byly určitým způsobem řízeny. Důležitost řízení činností lidí spočívá hlavně v tom, že právě na lidech závisí, jak bude firma prosperovat. Z tohoto důvodu bylo potřeba zavést personální práce.

Personální práce neboli personalistika je obecnější termín pro oblast řízení organizace. Mnohem specifitější termín, který se týká užšího pojetí personální práce je personální řízení či řízení lidských zdrojů.

Personální práce jako obecný termín tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jde tedy o získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností lidí, výsledků práce a jejich schopností pracovního chování. Dále se personalistika zabývá vztahu lidí k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, jejich osobním uspokojením z vykonávané práce a konečně personálním a sociálním rozvojem, který je pro tuto práci jednou z nejdůležitějších věcí.

Je ale velice důležité od personální práce odlišovat nejen personální řízení a řízení lidských zdrojů, ale také odlišovat samotné personální řízení od řízení lidských zdrojů.

Koncepce personálního řízení měla ve své době spíše povahu operativního řízení. Zaměřovala se výhradně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Nevěnovala pozornost dlouhodobým strategickým otázkám řízení pracovních sil v organizaci. Personální řízení se věnovalo systematickému vzdělávání zaměstnanců a rozvojovým programům, ale neztotožňovalo tyto činnosti se zbylými oblastmi řízení, cíli a směřováním organizace jako celku. [10]

Na druhé straně řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější pojetí personální práce, která se začala formovat právě na základě personálního řízení. Tato nová koncepce personalistiky vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitější výrobní vstup a motor celé činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů začalo ztotožňovat činnosti lidí v organizaci s cíly a směřováním organizace jako celku.

Řízení lidských zdrojů může být také chápáno jako přilákávání, motivování, rozvíjení a udržování si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí.

Toto nové pojetí řízení se vyznačuje specifickými znaky a jedná se především o:

- uplatňování strategického, tj. dlouhodobě zaměřeného, přístupu k lidským zdrojům,
- aktivní účast všech manažerů na tomto řízení,
- sladění a integraci politik a postupů v dílčích oblastech řízení do jednoho celku,
- uplatňuje se efektivnější vnitropodniková komunikace,
- zajištění konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí,
- součinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu (efekt společného působení - více prvků, který je obvykle větší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků),
- a také o podporování odpovědnosti, participace a tvůrčích přístupů. [10]

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů se stalo zajištění konkurenčních výhod podniku právě prostřednictvím získávání, rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců a jejich pracovního výkonu v organizaci i pro ni. Můžeme tedy říct, že řízení lidských zdrojů představuje určitou vývojovou etapu personálního řízení a představuje změnu v pohledu na „subjekt“ (nositele) i „objekt“ (uživatelé služeb) personální práce. Nositeli personální práce ve firmě jsou hlavně specialisté v personálním řízení a linioví manažeři, personální manažeři, externí dodavatelé služeb a méně tradiční skupinou nositelů jsou také zaměstnanci, ti totiž představují největší podíl odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí za vlastní rozvoj. [12]

Pokud bychom měli shrnout základní rozdíly mezi těmito dvěma koncepcemi, můžeme říct, že hlavní odlišné znaky jsou *systematický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem* (řízení lidských zdrojů se zaměřuje především na dlouhodobou perspektivu a zvažuje dlouhodobé důsledky všech rozhodnutí v personální oblasti), *orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace* (jedná se o zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální a profesní rozvoj, legislativu apod.), a posledním hlavním

odlišným znakem je, že *personální práce přestává být jen záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků* (vedoucí pracovníci mají k jednotlivým zaměstnancům mnohem blíže než samotný personální útvar a proto v této oblasti mají stále větší pravomoci).

Můžeme tedy říct, že řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších koncepcí personální práce a čím více bude toto řízení kvalitnější, tím větší šanci podnik na trhu bude mít.

2.1 Lidské zdroje a jejich řízení

Jak už bylo řečeno, lidé jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které firma může využívat. V moderním pojetí personalistiky už ale lidé nejsou nazýváni personál, nýbrž lidské zdroje. Lidé ovšem nepracují jako stroje, nemohou být naprogramováni tak aby vyhovovali všem podmínkám podniku. Proto je důležité brát v potaz nejen pojem lidské zdroje, ale také lidský kapitál.

Pokud řekneme, že lidské zdroje jsou lidé, které organizace využívá k tomu, aby dobře fungovala, můžeme říci, že lidský kapitál je souhrn všech vrozených i získaných znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka a také použitelných pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu. Lidské zdroje, které představují lidé v pracovním procesu jsou tedy nositelem lidského kapitálu. Jelikož tento kapitál vlastní lidé bez ohledu na pracovní zařazení a závisí na něm veškerá jejich činnost, je velmi důležité, aby lidský kapitál byl neustále rozvíjen.

Lidé, nebo chcete-li lidské zdroje, dodávají svým jedinečným lidským kapitálem podniku specifický charakter. Na rozdíl od materiálně-technických nebo například finančních zdrojů jsou lidé schopni:

- uvědomovat si situaci, v níž se právě ocitají, vyhodnocovat ji a podle toho dále jednat,
- orientovat se v prostředí firmy a předpokládat budoucí vývoj,
- proniknout svou myslí do souvislostí procesů a jevů, rozpoznat silné a slabé stránky a příčiny určitých stavů,
- vykonávat náročnou a tvůrčí práci a využívat při tom svých poznatků a zkušeností,
- ztotožnit se s cíly podniku a pracovat ve prospěch jejich dosažení
- projektovat, organizovat, koordinovat a kontrolovat podnikové složky a procesy,
- aktivizovat sebe, své spolupracovníky i další zdroje a ovlivnit jejich využívání,

- přispívat k inovacím a posílit tím firemní úspěšnost,
- zasahovat do neobvyklých a nepředvídaných situací tak aby předešli selhání podnikových složek a minimalizovat hrozící ztráty,
- sjednotit se pod vyvinutým tlakem a rozvinout společné úsilí ke zvládnutí situace. [6]

Právě díky těmto způsobům jsou lidé považováni za aktivní, nejpružnější a nejprizpůsobivější podnikový faktor. Jenže tento faktor nemusí představovat jen konkurenční přednost. Lidé nejsou stroje a jelikož není nikdo dokonalý, mohou někdy pro firmu znamenat naopak jeden z kritických faktorů úspěšnosti firmy. Kritický faktor mohou lidé představovat z důvodu, že na nich z velké míry závisí využití a realizace ostatních faktorů a to i těch kritických, jako jsou úspěšný výrobek, kvalitní technologie, efektivní systém řízení či firemní strategie apod.

Jak už bylo řečeno, lidé nejsou stroje a nemohou být dopředu nastaveni tak, aby vykonávali jakoukoliv práci. Aby organizace pracovala co nejlépe, získala si dobrou konkurenční výhodu a flexibilitu, je potřeba lidské zdroje řídit tak, aby pracovaly co nejlépe. Toto řízení lidských zdrojů se stalo v 80. letech moderním pojetím personálního řízení. Lidé začali být chápáni jako zdroje, do kterých se investuje, než jako nákladové položky.

Jak tvrdí M. Armstrong (1999, str. 149) „*řízení lidských zdrojů může být chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.*“

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je příznačná tzv. *dvojitá odpovědnost*. Znamená to, že na celé oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podílejí jak personalisté, tak manažeři.

Pokud bychom chtěli vyjádřit základní cíl řízení lidských zdrojů, mohli bychom říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle a to prostřednictvím využití lidí. Úspěšné plnění cílů ovšem spočívá ve 3 základních oblastech:

- *Zabezpečování a rozvoj pracovníků* – cílem je zajistit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance.
- *Oceňování pracovníků* – neboli zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců zaváděním politiky a postupů, které zajišťuje objektivní oceňování a odměňování lidí za vše, co dělají a čeho dosahují i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- *Vztahy* – vytváření pozitivní atmosféry, v níž bude možné udržet produktivní

a harmonické vztahy mezi vedením a zaměstnanci a v níž bude možnost rozvíjet týmovou práci [9]

Při řízení lidských zdrojů by se manažeři měli držet platných zákonů a předpisů. Ovšem dodržování těchto zásad nikdy nestačí k tomu, aby řízení lidských zdrojů bylo plně účinné a efektivní. Manažeři kromě znalosti těchto zákonů a předpisů musí také vědět, jak lidský kapitál řídit a hlavně, jak jej dále rozvíjet. Neboť právě lidský kapitál a jeho další úspěšný rozvoj závisí na tom, jak efektivní, úspěšná a výkonná bude práce lidí ve firmě a v závislosti na tom také firma na trhu.

2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Základem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají právě flexibilní lidé. Flexibilita lidí závisí nejen na připravenosti na změnu, ale také na tom, jestli jsou lidé schopni tuto změnu akceptovat a podporovat. A proto se jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů zřejmě stává formování a rozvoj schopností pracovníků v organizaci. Nejedná se pouze o pracovní schopnosti, ale o schopnosti člověka jako takové. I ty totiž mají vliv na pracovní výkon člověka. K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívá právě výchova a vzdělávání. Výchova představuje vytváření osobnosti člověka, kdežto vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Firma musí zajistit, aby důraz a struktura rozvoje pracovních schopností byly v neustálém předstihu, ale zároveň také v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky, kterou organizace využívá.

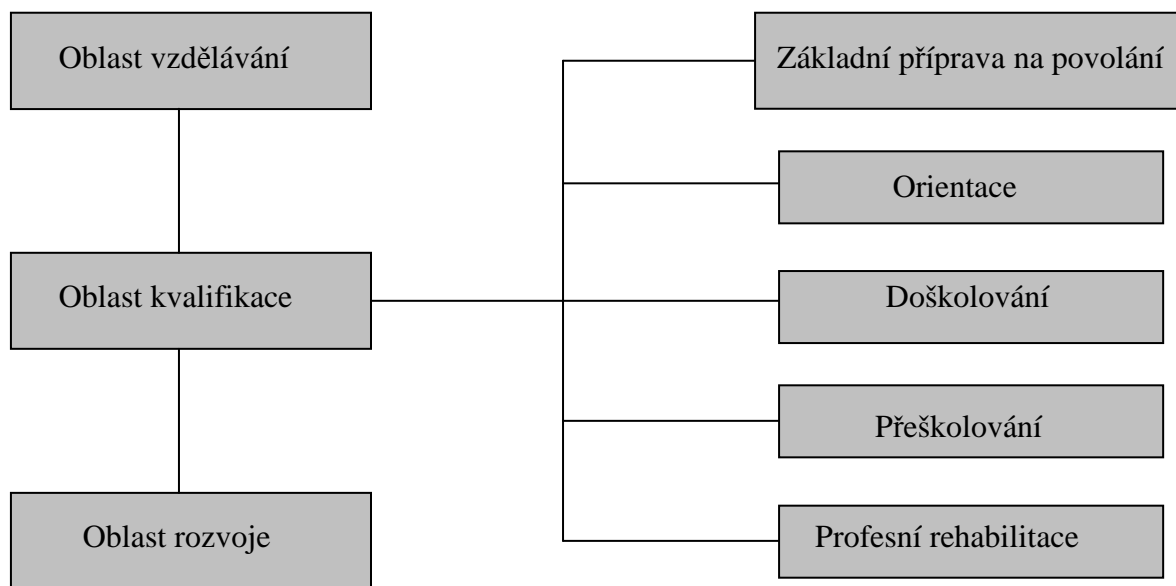
Můžeme říci, že vzdělávání ve firmě se orientuje na 4 hlavní oblasti:

- *Řízení tichých znalostí neboli tacit knowledge* – jsou to poznatky, dovednosti a souhry manažerů a zaměstnanců, které sice nejsou vyjádřeny slovy a vykazovány, ale bez nich by firma nemohla dosáhnout všech svých výsledků. Tyto tiché znalosti jsou oním často střeženým knot-how („vědět jak“).
- *Plánované vzdělávání* – jedná se především o odborné vzdělávání.
- *Rozvoj zaměstnanců* – orientován na získání širšího souboru znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné k výkonu současné práce.
- *Vlastní rozvoj a sebevzdělávání* – zaměřený hlavně na rozvoj osobnosti, rozvoj kariéry, učení se myslet a získávání potřebných odborných poznatků. [6]

Jednou z hlavních úloh řízení lidských zdrojů je tedy formování pracovních schopností pracovníka organizace. Musíme ovšem rozlišovat *formování pracovních*

schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace. V prvním případě se jedná o formování schopností v obecném smyslu, tedy v průběhu celého života člověka, bez ohledu na to, z jaké iniciativy se toto formování uskutečňuje. Ve druhém případě jde ale o formování pracovních schopností už konkrétního pracovníka konkrétní organizace. Tato aktivita souvisí s danou prací, kterou pracovník vykonává. (viz Obr. 2.1.)

Obr. 2.1. Systém formování pracovních schopností člověka



[10]

V procesu formování pracovních schopností člověka můžeme rozlišit 3 hlavní oblasti:

- *Oblast všeobecného vzdělávání* – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti a rozvíjet specializované pracovní schopnosti.
- *Oblast odborného vzdělávání – kvalifikace* - neboli training – je to proces přípravy na povolání, formování specifických a orientovaných znalostí a dovedností a jejich přizpůsobování se požadavkům pracovního místa. Tato oblast je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání.
- *Oblast rozvoje* – neboli získávání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

V systému formování pracovních schopností pracovníků organizace, neboli hlavní oblasti vzdělávání v organizaci, rozlišujeme oblast:

- *Orientace* – představuje úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na

organizaci, pracovní kolektiv, vztahy, i na práci samotnou. Děje se to pomocí zprostředkování potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon dané práce.

- *Doškolení* – neboli prohlubování kvalifikace, představuje pokračování v odborném vzdělání v oboru, ve kterém člověk pracuje na daném pracovním místě. Pracovník v tomto procesu přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům pracovního místa. Nové požadavky mohou být vyvolány změnami v technologiích, v požadavcích trhu či v nových objevech v oboru apod.
- *Přeškolení* – neboli rekvalifikace, je to formování pracovních schopností. Cílem tohoto formování je osvojit si nové povolání a pracovní schopnosti, které jsou od těch stávajících odlišné. Rekvalifikace může být částečná nebo plná. U částečné rekvalifikace pracovník využije některé znalosti a dovednosti z původního povolání k novému povolání.
- *Rozšiřování kvalifikace* – neboli *rozvoj*, je více orientován na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Rozvoj formuje spíše pracovní potenciál zaměstnance než jeho kvalifikaci. Vytváří tak z jedince adaptabilnější pracovní zdroj. [10]

Na základě tohoto rozdělení bychom mohli v rámci systému podnikového vzdělávání rozdělit tento proces na dva typy aktivit:

- *Tréninkové* („výcviky“ a „školení“) – představuje vzdělávací aktivitu zaměřenou na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro daný pracovní výkon. Tato aktivita směřuje k doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by v konečném důsledku měly vést ke změnám v pracovním chování.
- *Rozvojové* (kurzy nebo programy) – představují vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které přispívají k seberealizaci pracovníků. Jedná se především o rozvoj a plánování kariéry. [12]

2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Aby vzdělávání a rozvoj ve firmě byli co nejefektivnější, nebyli náhodné a nepravidelné, musí být *systematické* a musí vycházet z *podnikové strategie*.

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců musí být podnikově orientovaná. Znamená to, že prvním impulsem pro tuto strategii by měly být právě strategické plány podniku. Tyto plány definují, kam chce podnik dojít, jaké zdroje k tomu bude potřebovat a jaká úroveň je potřebná k dosažení stanovených podnikových cílů. Podnikové plány

stanovují a vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, stanovují potřebné počty lidí a znalostí, dovedností a schopností, které jsou pro tyto lidi potřebné. [1]

Strategie je závislá na nadřazených strategiích jako je například personální strategie, nebo business strategie. Existuje zde ovšem také vertikální závislost, což znamená, že strategie vzdělávání a rozvoje není závislá jen na nadřazených strategiích, ale také na strategiích ve stejné linii organizace. Znamená to, že strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla být závislá také na finanční strategii, výrobní strategii, či investiční strategii, na základě které může získat firma údaje o tom, kolik peněz může do vzdělávání a rozvoje investovat. Ovšem vždy by měla být zároveň součástí strategie řízení lidských zdrojů. Podobně jako ostatní strategie je i strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vytvářena na dobu tří někdy až pěti let. Musíme ovšem rozlišovat, zda je strategie vytvářena pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou stavěny na omezenou dobu. Většinou se nevyvíjejí a jejich životnost je omezena na dobu, či účel, pro který byly vytvořeny. Tyto organizace se orientují na práci s hotovými lidmi, tzn. s lidmi, kteří pro daný účel mají potřebné znalosti a dovednosti a proto už není potřeba je dále rozvíjet. Naproti tomu revitalizující organizace musí mnohem flexibilněji reagovat na vnější podmínky, jako jsou podmínky trhu, či požadavky zákazníků. Strategie rozvoje a vzdělávání v takovýchto organizacích je mnohem propracovanější a složitější a na vzdělávání a rozvoj zde budou využíváni interní či externí specialisté.

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází z politiky vzdělávání. Politika vzdělávání a rozvoje firmě říká, jakým způsobem bude strategie realizována. Měla by udávat jaký bude rozsah vzdělávání a rozvoje (typy vzdělávacích aktivit, metody, jakými budou lidé vzděláváni), dále jak bude rozdělena odpovědnost mezi zaměstnance, liniové manažery či vrcholový management. Měly by stanovit plány vzdělávání a také rozpočet pro vzdělávací akce a v neposlední řadě by také měla stanovit jakým způsobem se bude vzdělávání kontrolovat a vyhodnocovat. Systematické vzdělávání sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o veškeré podnikové a institucionální předpoklady vzdělávání. Základní cíle vzdělávání jsou především rozšířit schopnosti zaměstnanců a docílit využití těchto schopností pro zlepšení výkonu zaměstnanců, dále pomoci lidem k tomu, aby v organizaci mohli růst a rozvíjet se a zajistit, aby případná budoucí potřeba zaměstnanců byla využita právě těmito vzdělanými a výkonnými zaměstnanci. Tím může organizace snížit množství času, který je potřebný pro zaučení a adaptaci nových zaměstnanců.

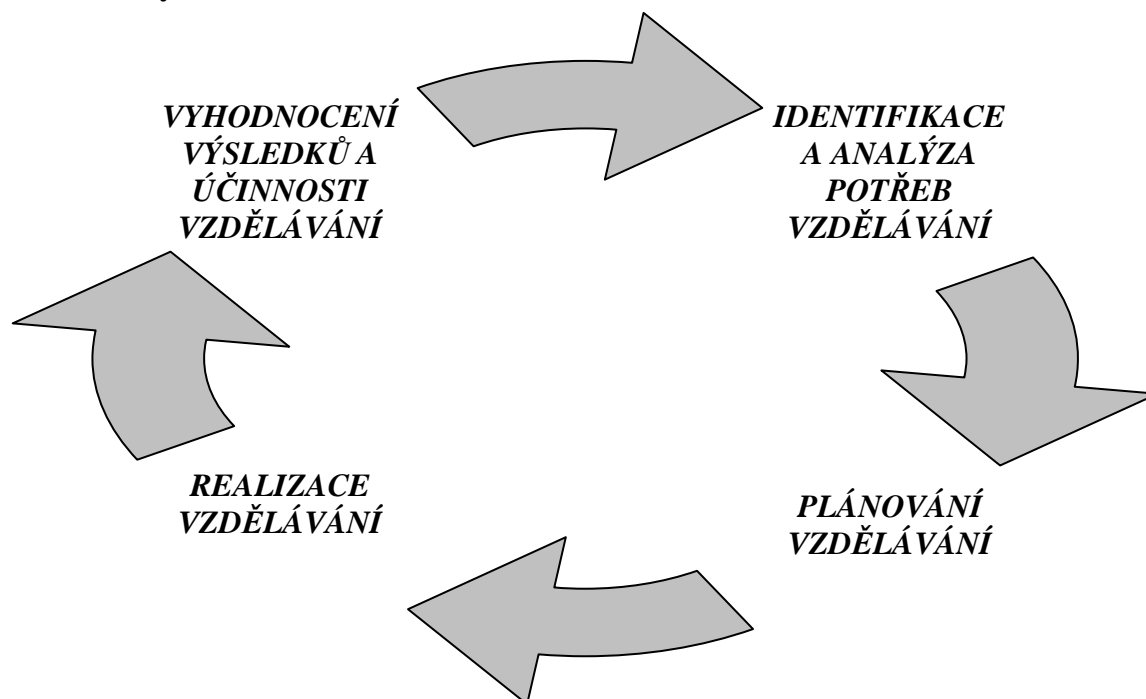
Cyklus systematického vzdělávání přináší organizaci mnoho výhod. Například neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb podniku, neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb, zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a v neposlední řadě přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. [12]

2.4 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Systematické podnikové vzdělávání mohou realizovat nejen interní odborníci, ale také vlastní vzdělávací centra nebo externí instituce. V tomto systému vzdělávání se angažují nejen personální útvary, ale také všichni pracovníci, či odbory.

Systém vzdělávání v organizaci představuje určitý stále se opakující cyklus. Tento cyklus musí vycházet z jasně stanovené strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále musí být vytvořené předpoklady jak organizační tak institucionální. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků, dále následuje plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, časový plán, pracovníci, kterých se vzdělávání bude týkat aj. Další, třetí fází cyklu je už vlastní proces vzdělávání, neboli realizace vzdělávání zaměstnanců. Aby organizace mohla vyhodnotit, do jaké míry bylo vzdělávání efektivní v závislosti na nákladech vynaložených na toto vzdělávání, následuje fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího procesu. (viz Obr. 2.2.)

Obr. 2.2. Cyklus vzdělávání zaměstnanců



[8]

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců umožňuje podniku zjistit, co jednotlivcům a týmům v organizaci chybí a to z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci disponují a jakými způsobilostmi by disponovat měli v budoucnu v závislosti na požadavcích jejich pracovního místa. Tato analýza se tak nejčastěji soustředí na stanovení rozdílu mezi tím, co pracovníci znají a ke své práci využívají a tím co by budoucnu znát měli. Hlavním účelem analýzy je určit, zda je vzdělávání a rozvoj opravdu potřeba.

V obecném smyslu je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání představována určitou disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, zkušenostmi, porozuměním problému na straně pracovníka a na druhé straně tím, co požaduje dané pracovní místo nebo vyplývá z organizačních změn. Každé pracovní místo totiž klade na pracovníka jiné požadavky. Jednoduchá práce nevyžaduje mnohokrát, aby pracovník řešil nějaké složité problémy. Složitější práce už však vyžaduje specifické znalosti, pochopení složitých principů a vazeb, speciální dovednosti, spolupráci s ostatními atd. Potřebu vzdělávání mohou vyvolat například změny vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nová organizace výroby, změna sortimentu apod. Potřeba vzdělávání může ovšem vyplynout také ze sledování pracovního výkonu zaměstnance, kvality výrobků

a služeb, využití pracovní doby, stability pracovníků a v neposlední řadě také využívání zdrojů. Existuje tedy velké množství zdrojů informací, které se mohou využít pro účely identifikace potřeb vzdělávání.

Analýza a identifikace potřeb může probíhat ve 4 krocích:

- *Analýza organizace* – tato analýza se soustředí na to, zda vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bude podporovat směr a cíle podnikové strategie. Zda zaměstnanci budou aktivně podporovat rozvoj a jaké zdroje jsou pro vzdělávání a rozvoj dostupné. Zjišťuje se otázka: „Přispěje vzdělávání a rozvoj ke změnám v chování zaměstnanců tak, aby oni přispěli k dosažení cílů organizace?“ Základním výstupem této analýzy je začlenit potřebu vzdělávání k dosažení cílů podnikové strategie.

- *Demografická analýza* – pomáhá stanovit specifické požadavky jednotlivých částí organizace. Tyto potřeby mohou být specifikovány na všech úrovních řízení. Ovšem získané informace se ještě nevztahují k daným pracovním místům.

- *Operativní analýza* – se snaží určit, zda zaměstnanci potřebují další vzdělávání, aby byli ke své práci stále kompetentní. V tomto kroku se sbírají data o tom, jaká práce se v organizaci uskutečňuje. Dále se stanovují cíle pro vykonávání dané práce, úkoly, které mají být splněny ke splnění daných standardů a stanovují se kompetence nezbytné pro efektivní plnění daných úkolů. Proto se zde stává analýza popisu pracovních míst velmi důležitým zdrojem.

- *Individuální analýza* – se již zaměřuje na samotné zaměstnance. Zjišťují se údaje o zaměstnancích, které se získávají ze záznamů hodnocení, jejich výkonnosti apod. U každého zaměstnance se tak stanoví jaké jsou jeho stávající pracovní výkony a jaké výkony jsou v budoucnu vyžadovány. Tento rozdíl představuje právě potřebu vzdělávání a rozvoje. [7]

Nejčastěji se ovšem postupuje tak, že se analyzují tři skupiny údajů:

- *Údaje týkající se celé organizace*, tj. údaje o organizační struktuře, jejím výrobním programu, odpovídajícím trhu, dostupných zdrojích, údaje o počtu pracovníků, pohybu a struktuře zaměstnanců, o využití kvalifikace, pracovní doby apod.

- *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst*, tj. popisy pracovních míst, specifikace míst, udávající požadavky na pracovníky, informace o stylu vedení, kulturních vztazích aj. jde v podstatě o stanovení potřeby práce v organizaci.

- *Údaje o jednotlivých pracovnících*, tedy údaje které můžeme získat ze záznamů

hodnocení, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, kterými pracovník prošel, ze záznamů z rozhovorů, z průzkumů ale také názorů a postojů pracovníka. [10]

Tyto veškeré údaje můžeme zjistit metodami analýzy potřeb vzdělávání. Existují čtyři základní metody analýzy potřeb vzdělávání:

- *Analýza podnikových a personálních plánů*, tyto plány by měly dostatečně ukazovat, jaké dovednosti a schopnosti by mohly být v budoucnu pro organizaci zapotřebí a také počty lidí kteří těmito schopnostmi a dovednostmi momentálně disponují.
- *Analýza pracovních míst*, tj. detailnější zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství a znalostí, potřebných schopností a dovedností k vykonávání dané práce. Výsledkem analýzy pracovního místa by měl být popis a specifikace pracovního místa. Tzn. jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje by měl držitel mít, aby tuto práci vykonával úspěšně.
- *Analýza hodnocení pracovního výkonu*, vzdělávací programy by se totiž měli podílet hlavně na zlepšování pracovního výkonu. Důraz je především kladen na soustavný a trvalý rozvoj. Protože právě tento rozvoj bude organizaci zajišťovat stále připravené a vzdělané pracovníky.
- *Šetření o vzdělání*, shromažďuje veškeré informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout úplnou základnu pro vytvoření strategie rozvoje a pro její další realizaci.

Abychom ve jmenovaných metodách mohli všechna data získat, můžeme využít některé ze Steadhamových technik, jako například sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory, záznamy a pracovní vzorky apod.

Metody identifikace potřeb vzdělávání můžeme také rozdělit na *metody identifikace individuálních potřeb* a *metody identifikace potřeb organizace*.

Metody identifikace individuálních potřeb můžeme rozdělit v závislosti na tom, kdo tyto potřeby identifikuje na:

- *Metody subjektivní identifikace vzdělávacích potřeb* – tyto metody jsou založeny na sebeposouzení, a to je zaměřeno převážně na pracovní chování. Důležitý je tedy popis chování. Nejčastější metodou využívanou při této identifikaci je *Autofeedback* – je to metoda klíčových událostí, kde sám pracovník posuzuje co umí a co mu ještě chybí. Kdykoliv se zaměstnanec rozhodne k určité klíčové akci, zaznamená si zároveň, co by podle jeho předpokladů mělo následovat. Nejčastěji za půl roku až rok může s těmito

předpoklady porovnat dané výsledky. Autofeedback můžeme také rozšířit o předpoklady nadřízeného, se kterými se pak porovnává výsledek. Další metodou může být také *Retrospektivní autofeedback*. Tato metoda spočívá v analýze výjimečných pozitivních i negativních událostí, úspěchů a neúspěchů, hledání jejich zdrojů v zaměstnanci samotném. Ovšem kromě zmapování toho co bylo v minulosti je potřeba, aby zaměstnanec vytvářel také budoucnost. Tento autofeedback se provádí proto s časovým odstupem.

- *Metody objektivní identifikace vzdělávacích potřeb* – metody jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. Nemusí se ovšem jednat vždy jen o nadřízeného. Pokud potřeby identifikuje sám nadřízený, podřízený sám přichází s návrhy svého dalšího rozvoje, ale nadřízený musí mít možnost rozhodnout. Nadřízený hlavně hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Pokud nadřízený analyzuje nedostatečný výkon a určité bariéry v učení, využívá čtyři základní otázky – Může? – Zná? – Umí? – Chce?

Může? Tato otázka zjišťuje, zda má zaměstnanec všechny potřebné podmínky k podání požadovaného výkonu.

Zná? Zjišťuje, zda má zaměstnanec všechny potřebné znalosti, k podání požadovaného výkonu.

Umí? Identifikuje dovednosti, kterými zaměstnanec disponuje.

Chce? Nadřízený zjišťuje, jestli zaměstnanec umí převést všechny své znalosti a dovednosti do praxe. Zda je správně motivován.

Cesta Může? – Zná? – Umí? – Chce? neprobíhá jako výslech, naopak podřízený spolu s pracovníkem hledají možnosti zlepšení jako partneři.

Další objektivní metodou může být *360⁰ zpětná vazba*, kde je zaměstnanec hodnocen jak nadřízeným, tak svým podřízeným, také spolupracovníkem a sám sebou. [8]

Metody identifikace potřeb organizace jsou založeny na analýze potřeb organizace samotné jako celku. Zjišťuje se, kde organizace je a kam směřuje a také jaké má lidi a jaké lidi potřebuje, aby naplnila obchodní strategii. Základní metodou pro analýzu potřeb celé organizace je *Benchmarking* – spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Takto získáme srovnání jednotlivých částí firmy. A tyto údaje můžeme dále srovnat s jinými firmami.

Aby celá tato analýza byla co nejefektivnější měla by splňovat základní cíle analýzy potřeb:

- Zjistit rozdíl mezi stávajícím a žádoucím výkonem,

- formulovat náměty, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly změně,
- popsat práce a úkoly s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj,
- identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých týmů, a možná očekávání a hrozby,
- podpořit osobní rozvoj včetně optimalizace forem a metod k jeho dosažení.

Organizace si může vybrat z mnoha různých metod, ovšem, vždy závisí na času a penězích, které jsou k dispozici, na zkušenostech analytika a na povaze odpovědí, které potřebujeme.

2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání se objevují návrhy plánů a první předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání, vznikají první návrhy vzdělávacích programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy a podklady se na základě získaných informací dále upřesňují.

Vypracovaný návrh vzdělávacího programu je tak vlastně výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání.

Aby byl plán vzdělávání co nejlepší, musí odpovídat na 8 základních otázek:

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* – neboli obsah vzdělávání, jaká témata vzdělávání je třeba zajistit. Vzdělávání by mělo zaměstnance posunout dále k získání nových kompetencí. Je vhodné, když je vzdělávání specificky upraveno dle požadavků podniku.
- *Komu?* – kdo bude vzděláván, neboli cílová skupina účastníků. Nejvhodnější je, aby cílová skupina bylo homogenní a účastníci vzdělávání byli v podobném funkčním zařazení, měli stejnou úroveň vědomostí a schopností. Velmi motivující také je, když se vzdělávání účastní i manažeři.
- *Jakým způsobem?* – jaké metody a techniky se při vzdělávání budou využívat, jestli budou na pracovišti, nebo mimo pracoviště, zda budou orientované spíše na aktivitu či pasivitu posluchačů.
- *Kým?* – kdo bude vzdělávat, závisí na tom, jestli podnik využije externí vzdělavatele, nebo bude organizace vzdělávat sama, kterou vzdělávací instituci případně využije, jaké bude organizační zabezpečení.
- *Kdy?* – v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční a jak dlouho bude trvat, zda se bude opakovat pravidelně, nebo půjde o jednorázovou akci, je totiž třeba vzít v potaz, kdy jsou pracovníci k dispozici.

- *Kde?* – kde se vzdělávání uskuteční, může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj, v daném vzdělávacím zařízení apod. Pokud je to možné, velmi efektivní je vzdělávání outdoorové. Kdy se účastníci vzdělávají například v horském prostředí. Nejsou tak rušeni řešením problémů, které vyžaduje jejich práce. Krom toho mohou ve volném čase také relaxovat. Dále musí organizace zajistit ubytování a stravování.
- *Za jakou cenu a s jakými náklady?* – je totiž třeba započítat nejen přímé náklady na studijní materiál, ubytování, stravování a dopravu, ale také čas vynaložený nejen pracovníky, ale také škooliteli.
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu?* – jakým způsobem se budou hodnotit vzdělávací aktivity a celý vzdělávací plán. Jaké metody se při hodnocení využijí a kdo bude hodnotit. Hodnocení vzdělávání je velmi, jelikož právě hodnocením si může firma stanovit jaké přínosy vzdělávání přineslo a jak bylo efektivní.

Jeden z nejdůležitějších kroků plánování je stanovit si správnou metodu vzdělávání. Metody vzdělávání můžeme nejčastěji rozdělit na dva typy. Metody podle:

- Aktivita posluchače
- Místa, kde je vzdělávání realizováno

Metody podle aktivity posluchače se dělí na metody aktivní a pasivní. Pokud bychom chtěli znázornit příklad metod od nejpasivnější k nejaktivnější, mohli bychom znázornit tuto řadu. Přednáška – videoprojekce – e-learning – skupinová diskuse – workshop – zpracování projektů – Development Center – Outdoor training – koučování, mentoring, rotace práce. Samozřejmě, že při výuce jsou upřednostňovány aktivní metody, protože zaměstnanec si většinou sám zkusí různé činnosti a tím se lépe učí. [6]

Metody podle místa, kde je vzdělávání realizováno můžeme rozdělit na dvě, respektive tři hlavní oblasti:

- *Metody používané ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce*, tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžné pracovní činnosti, tyto metody se nazývají „On the job“.
- *Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*, tyto metody se nazývají „Off the job“.
- *Metody používané ke vzdělání jak na pracovišti tak i mimo pracoviště*, mezi něž patří například zpracování projektů, počítačové výukové programy, video, multimediální vzdělávání, apod.

Metody používané ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce jsou vhodnější zejména ke vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří zpravidla:

- *Instruktaž při výkonu práce* – jedná se o nejčastěji využívanou metodu. Je to v podstatě nejjednodušší způsob zácviku nového, popřípadě nezkušeného zaměstnance. Je to metoda, při níž se školenému říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci a ihned si to také můžeš školený sám vyzkoušet. Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří dobré vztahy spolupráce mezi pracovníky a nadřízeným. Ovšem umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázový zácvik a probíhá většinou pod tlakem pracovních úkolů.

- *Coaching* – je to metoda založena na vztahu dvou lidí a využívá se k rozvoji individuálních dovedností a schopností jedince. Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování, periodickou kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu práce a především k vlastní iniciativě. Coach chce dosáhnout toho, aby si zaměstnanec uvědomil svůj výkon a cíl své práce. Coaching je neefektivnější, pokud je prováděn neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení lidí. Výhodou je, že vzdělávaný je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje úzkou spolupráci obou pracovníků. Zlepšuje se tím komunikace mezi nimi.

- *Mentoring* – tato metoda spočívá v tom, že si vzdělávaný sám zvolí svého mentora, jako svůj osobní vzor. Ten mu radí a stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho osobní kariéře. Rozdíl mezi mentoringem a coachingem je právě v tom, že v mentoringu si vzdělávaný sám zvolí svého mentora a ten ho učí „jak se to dělá“. Kdežto u coachingu je „kouč“ vzdělávanému přidělen sám a jen ho iniciuje k tomu ať vzdělávaný problém vyřeší sám.

- *Counselling* – patří k nejnovějším metodám, jde vlastně o konsultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu nadřízený a podřízený. Vzdělávaný pracovník tak může do vztahu přinést svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke své práci i k procesu vzdělávání. Předkládá své návrhy řešení problémů a vzniká tím zpětná vazba. Vzdělavatel se tak sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti. Tato metoda je ovšem velmi časově náročná.

- *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník jinému zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj novým pracovním postupům. Postupně se tak podílí na práci větší mírou. A stále více samostatněji

až je schopen tuto práci vykonávat zcela samostatně. Tato metoda klade důraz hlavně na praxi.

- *Pověření úkolem* – jedná se o závěrečnou fázi předešlé metody, kdy vzdělávaná pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Má přitom vytvořené všechny potřebné podmínky a je vybaven potřebnými pravomocemi.
- *Rotace práce* – někdy také cross training, je to metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy v určitém časovém období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se využívá především ke vzdělávání řídicích pracovníků. Pracovník si tak může rozšířit své schopnosti a zkušenosti, vytváří se tak nové zájmy. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly. Pracovník ovšem nemusí na každém pracovišti vždy uspět a může podrážet jeho sebevědomí a odrážet se v dalším hodnocení jeho nadřazenými.
- *Pracovní porady* – během těchto porad se pracovníci setkávají s problémy a fakty týkajícími se nejen jejich vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Mohou si tak navzájem vyměnit zkušenosti, názory a zaujímat tak postoje k problémům. Problémem ovšem může být časové umístění porady, tak aby vyhovovala všem.

Všechny tyto metody vzdělávání na pracovišti vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. [10]

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují ve zvláštních zařízeních, jako jsou vzdělávací centra, vývojová pracoviště atd. většinou se tyto metody využívají k hromadnému vzdělávání pracovníků, tj. vzdělávání větších skupin zaměstnanců. Zaměřují se především na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale také na rozvoj dovedností. Mezi nejčastější metody „Off the job“ patří:

- *Přednáška* – je zaměřena především na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Jedná se zpravidla o jednosměrnou formální řeč pronášenou k zainteresovaným posluchačům. Používá se k přednášení informací posluchačům a přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou stránku tak časovou strukturu přednášky. Efektivnost přednášky zpravidla závisí na přednášejícím, ovšem ať je přednáška jakkoliv efektivní, lidé si ke konci dne nezapamatují více než 20% toho, co jim bylo řečeno. Přednáška by neměla být delší než 30 nebo 40 minut, neměla by obsahovat mnoho informací a přednášející by měl využívat vhodné vizuální pomůcky, aby si posluchači zapamatovali co nejvíce informací.

- *Přednáška spojená s diskusí* – neboli seminář – je to obdoba předchozí metody, ovšem je zde obohacena diskusí, kde se mohou objevit nápady ne řešení problémů a účastníci jsou tak stimulováni k aktivitě.
- *Demonstrování* – je to praktické a názorné vyučování, kdy pomocí audiotechniky nebo videotechniky jsou zprostředkovávány znalosti a dovednosti názorným způsobem. Využívají se trenažéry, výukové dílny a předváděcí zařízení, díky nimž jsou zprostředkovány znalosti a tyto znalosti mohou ihned být prakticky využity.
- *Případové studie* – většinou se využívají ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vylíčení určitého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání je studují a snaží se diagnostikovat situaci. Případová studie by měla usilovat o zlepšení schopností zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat nápady a analyzovat poznatky, tak aby školení mohli objevovat podstatu věci.
- *Workshop* – je to varianta případové studie. Ovšem řeší se praktické problémy a to týmově a komplexnějšího hlediska. Lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik a pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výsledku. Pracovníci se mohou dělit o nápady při řešení každodenních problémů a posoudit tak problémy z různých aspektů.
- *Brainstorming* – další varianta případové studie, kde je skupina účastníků vyzvána, aby každý ze skupiny navrhl určitý způsob řešení daného problému. Po předložení všech návrhů se uspořádá diskuse a hledá se společně optimální návrh či kombinace návrhů.
- *Hraní rolí* - tato metoda je zaměřena na rozvoj praktických dovedností. Při hraní rolí si na sebe účastníci berou role postav zapojených do určité situace. Situace by měla být předem připravená a každý postava by měla mít svůj popis. Metoda je zaměřena na osvojení si dané role a žádoucích vlastností.
- *Simulace* – metoda je zaměřena hlavně na praxi a aktivní účast vzdělávaných pracovníků. Je to kombinace případové studie a hraní rolí tak, aby daná situace nejlépe simulovala realitu.
- *Outdoor training, někdy také adventure education* – tato metoda by se dala také nazvat „učení hrou“, stále více se užívá ke vzdělávání manažerů, jde o skutečné hry a akce spojené se sportovními výkony a pohybovými aktivitami, při nichž se manažeři učí dovednostem. Podstatou je, že účastníci musí v týmech pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity o kterých prakticky nic nevědí. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně apod. Účastníci se tak zábavnou formou učí novým dovednostem a zdokonalují je.

- *Assessment center* , někdy také *development center* , česky také *diagnosticko-výcvikové centrum* , je to moderní metoda, kde každý účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly jsou většinou náhodně generovány počítačem. [1]

2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Po ukončení fáze plánování a všech přípravných prací, je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity musí být ovšem v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Každý podnik si musí stanovit hlavní kritéria pro realizaci, jako jsou výběr dodavatelů a školitelů vzdělávacího programu, je totiž velmi důležité a mělo by být hlavně v zájmu firmy vybrat co nejkvalitnější školitele. Firma také musí vědět, zda vzdělávání bude probíhat v organizaci či mimo ni. Musí tedy být zajištěna veškerá organizační příprava a hlavně musí být připraveni samotní účastníci. Měli by být o vzdělávacím programu co nejvíce informovaní, protože čím více budou o vzdělávání vědět, tím více mohou být ke vzdělávání motivováni. Je velmi důležité kurzy průběžně a soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. A na závěr každé vzdělávací aktivity by mělo vždy proběhnout hodnocení.

2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacího procesu

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání a efektivity je stanovení kritérií hodnocení. Jenže kvalifikace a vzdělání jsou kvalitativní charakteristiky a je proto velmi složité je kvantifikovat stejně tak jako je složité určit jejich úroveň.

Pokud podnik vyhodnocuje vzdělávací aktivity, měl by využít následující postup:

1. Určit si kritéria vyhodnocování, ty si určíme podle toho, co chceme vyhodnocením zjistit.
2. Vybrat si vhodný model vyhodnocení, který závisí na tom, o jaký typ vzdělávání jde, co je jeho cílem, jaká je délka trvání vzdělávání a jaký je rozsah vzdělávacích aktivit.
3. A nakonec si podnik musí vybrat a aplikovat konkrétní metodu pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Obecně je možné kritéria vyhodnocení rozdělit do dvou větších skupin:

- *Vnitřní kritéria*, která souvisí s obsahem vzdělávacího programu. Může se jednat například o reakci účastníků, jejich vlastní hodnocení v průběhu vzdělávání. Toto kritérium ovšem nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování.
- *Vnější kritéria*, která se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávání. Patří k nim například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změny v nákladech apod. Měří se tedy aspekty výkonu. Problém ale představuje měření ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako například náklady a těžko se zjišťuje, zda změny v pracovních chování a výkonu podniku byly způsobeny právě tímto vzdělávacím programem. [13]

Existuje několik různých modelů, které si může organizace vybrat. Mezi jeden z nich patří například Hamblinův pětiúrovňový model vyhodnocování. Zahrnuje pět etap (úrovní) hodnocení. V praxi je však nejvíce využíván Kirkpatrickův čtyřstupňový model hodnocení. Tento model zjišťuje přínos vzdělávacích aktivit ve 4 zásadních oblastech:

- *Úroveň 1 – reakce* vzdělávaných osob. Hledá se odpověď na otázku: „Líbila se jim vzdělávací aktivita?“ Účastníci vyjadřují spokojenost s obsahem, prostředím, metodami školitele, či se samotným školitelem apod. K tomuto měření se nejčastěji využívá dotazník spokojenosti, který účastníci vyplňují na konci vzdělávací akce.
- *Úroveň 2 – učení*, neboli hodnocení poznatků, čemu se školené osoby naučily. Firma si pokládá otázku: „Naučili se to?“ Měří se tak množství získaných znalostí. Toto množství je možno měřit pomocí testu na začátku a na konci vzdělávací aktivity. Pokud se projeví zlepšení ve výsledcích testů, je možné tyto změny pokládat za důsledek absolvované vzdělávací aktivity.
- *Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování*, neboli hodnocení, do jaké míry absolventi aplikují své poznatky při výkonu práce i mimo pracoviště. Hledá se odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“ Zaměstnanec totiž může být s kurzem spokojen, může úspěšně složit test, ovšem na pracovišti může podávat špatný výkon. Hodnocení chování je především zaměřeno na to, jak jsou nově získané znalosti a dovednosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Hodnocení je možno provádět pomocí metody 360 stupňů zpětné vazby, či například přímým pozorováním.
- *Úroveň 4 – výsledky*, zjišťuje se dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky v níž jsou absolventi zaměstnaní. Otázka zní: „Došlo ke změně efektivity organizace?“ Měří se tak vliv vzdělávání zaměstnanců na firemní ukazatele. Výsledky se tak vztahují ke změnám v oblastech jako je obrat, produktivita, kvalita, ziskovost apod. Jedná se o tzv. Tvrdé údaje. Někdy je k vyhodnocení využíváno

hodnot jako jsou pocity, postoje a dovednosti (tzv. Měkké údaje). V praxi je ale velmi obtížné prokázat, že změny v postojích, či v chování například manažerů vedou ke zlepšení výsledků firmy. Tyto změny také mohou být po dlouho dobu neviditelné. Ve většině případů je vždy cílem zhodnotit náklady vynaložené na vzdělání a celkové čisté přínosy. Proto Jack Philips společně s autorem tohoto modelu hovořil o možném pátém stupni hodnocení. Po vytvoření tohoto pátého stupně se pro tento model také využívá název Kirkpatrickův/Phillipsův model.

Úroveň 5 – návratnost investic, hledá se tak odpověď na otázku: „Vyplatilo se to?“ Na této úrovni porovnává firma finanční přínosy s vynaloženými náklady na vzdělávání a rozvoj. Návratnost investic, neboli RoI (Return on Investment) můžeme vypočítat jednoduchým způsobem. $RoI = \frac{p - n}{n} \times 100$, kde p jsou příjmy a n náklady vynaložené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výsledek je v procentech a znázorňuje tak procentuální návratnost investic. [4]

V poslední řadě si musí organizace určit, jaké metody bude k vyhodnocování v každé ze jmenovaných úrovní využívat. Metody bychom mohli rozdělit na dva základní typy a to subjektivní a objektivní metody hodnocení.

Subjektivní hodnocení představuje hodnocení samotnými účastníky vzdělávání. Toto hodnocení může následovat buď bezprostředně po ukončení vzdělávací aktivity a nebo s delším časovým odsunem. Mezi nejčastější metody hodnocení následující bezprostředně ihned po vzdělávání patří například:

- *Dotazník spokojenosti*, který vyjadřuje zhodnocení přínosu samotným účastníkem.

Jedná se většinou o hodnocení spokojenosti s kurzem. Takovýto dotazník má většinou danou strukturu, jako je užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity, působení lektora, dynamika vzdělávacího kurzu, kvalita výukových materiálů, prostředí kurzu a organizační zajištění.

- *Dopis lektorovi*, funguje jako určitá zpětná vazba lektorovi. Nejvhodnější je využití spolu s dotazníkem. Dopis ovšem nabízí spíše kvalitativní informace.

Mezi metody, které se uplatňují s delším časovým odstupem patří například:

- *Autofeedback*, kdy účastník poskytne sám sobě zpětnou vazbu.
- *360⁰ zpětná vazba*,
- A neposlední řadě například *rozvojový plán*, kde účastník sleduje míru plnění přírůstků nových znalostí a dovedností v dané oblasti.

Objektivní hodnocení, neboli hodnocení druhými lidmi hodnotí v prvé řadě znalosti, dovednosti a poté praktické aplikace. K tomuto hodnocení se využívají nejčastěji metody:

- *Pretest-retest*, což je znalostní test při zahájení školení a pak s určitým odstupem po ukončení školení. Tento test je koncipován tak, ať odráží pochopení významu a smyslu vzdělávání.
- *Assessment* či *development center* o kterém už bylo zmíněno v předešlé kapitole.
- *360° zpětná vazba*
- A také čím dál více využívanější *Elektronické testování*, které usnadňuje komunikaci výsledků měření na všechny zainteresované. [8]

Aby mohl podnik kromě hodnocení zjistit také jaká byla efektivnost, neboli účinnost celého vzdělávacího procesu, musí výsledky vzdělávání převést na určitou finanční hodnotu, kterou vzděláváním svým zaměstnanců získal. Jedním ze způsobů je již zmiňovaná návratnost investic (RoI), která nám může odhalit, zda přínosy převyšují náklady vynaložené na vzdělávání. Finanční hodnotu může ovšem také získat podrobnou analýzou nákladů a přínosů vzdělávacího programu. Této metodě se říká Cost-Benefits analýza. Podstata spočívá v kvantifikaci veškerých pozitivních i negativní efektů plynoucích z dané vzdělávací aktivity a zdrojů vynaložených na její dosažení, převodu těchto nákladů a přínosů na peněžní jednotky. Jako první si podnik musí určit jaké náklady mu v souvislosti se vzděláváním vznikly, dále musí identifikovat potenciální úspory, poté by tyto úspory měl vypočítat a ty v posledním kroku srovnat se vzniklými náklady. Aby vzdělávání bylo co nejefektivnější, měly by přínosy převyšovat náklady. [13]

Náklady můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- Náklady na vzdělávací program – představují náklady na lektory, realizační tým, poplatky za výuku, poplatky ve formě nájemného za prostory pro výuku, telefonní poplatky, parkovné apod.
- Náklady na účastníky – představují náklady na přepravu do a z místa konání vzdělávání, diety a cestovné, stravování a ubytování, hodnota ušlé pracovní doby zaměstnance, náklady na materiál a pomůcky apod.

Přínosy mohou představovat:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace
- zvýšení spokojenosti zákazníků. [4]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HABERKORN ULMER

S.r.o.

Haberkorn Ulmer patří mezi členy mezinárodní skupiny Haberkorn Group (působící také v Rakousku, Švýcarsku a východní Evropě), působí na českém trhu již od roku 1994 a za tu dobu si už získal značnou část českého průmyslového trhu v oboru dodávek strojních dílů a komponentů pro průmyslové podniky. Svou činnost začínala firma, podpořená více než 100-letou tradicí svého mateřského zázemí, v malé kanceláři v Opavě. V roce 1996 byl vybudován centrální sklad v Mokřých Lazcích u Opavy. Firma začala zaznamenávat trvalý rozvoj vzrůstajícím počtem zákazníků, zaměstnanců a samozřejmě také rostoucím obratem. V roce 2001 se společnost rozhodla nabídnout své služby i slovenským firmám, což vyústilo ve vybudování sítě dalších regionálních zástupců také na slovenském trhu. Od roku 2004 působí společnost i v Polsku.

Základním cílem společnosti je orientace na zákazníka a jeho potřeby. Tým inženýrů a obchodníků přináší svým klientům jak řešení standardní, tak specifická vycházející z potřeb zákazníků, a to nejen v oblasti technické podpory, ale i logistiky, dodávek a vývoje speciálních komponentů apod. Mezi základní nabízené produkty patří hlavně:

- pohony řemeny, řetězy, ozubená kola a soukolí, trapézové šrouby a matice, hřídelová spojení,
- zakázková výroba normované díly, silentbloky, upínací systémy
- systém hliníkových profilů
- rámy a kryty strojů, lineární vedení, pracovní a montážní stoly
- dopravníky pásové, řemenové, řetězové, válečkové, lomené, montážní linky
- oplocení zařízení a skladových prostor
- vybavení dílen a kanceláří
- služby, servis a poradenství

Na základě těchto nabízených produktů má firma Haberkorn Ulmer danou organizační strukturu. Firma využívá divizionální organizační strukturu. (viz Příloha 1).

Za dobu své působnosti se firma podílela na řadě projektů s účastí zahraničního kapitálu a navázala spolupráci s takovými partnery, jako jsou např. špičkoví producenti z oblasti automobilového průmyslu. Mezi ně patří například Volkswagen SLOVAKIA a.s., SIEMENS Automobilové systémy s.r.o., ŠKODA auto a.s., KIA motors, HYUNDAI a další. [15]

Podle průzkumu společnosti Coface Czech se firma Ulmer v roce 2005 umístila v žebříčku "Šťiky českého byznysu" v TOP 50 firem Moravskoslezského kraje. Pro vlastní umístění v žebříčku je rozhodující hodnota Indexu 1000 Coface, který je počítán na základě pěti ekonomických kritérií: nárůstu obrátu, ROE (poměru hospodářského výsledku po zdanění k vlastnímu kapitálu), ROA (poměru hospodářského výsledku po zdanění k celkovým aktivům), běžné likvidity a míry zadluženosti. Za každé z těchto pěti kritérií lze získat až 200 bodů, a maximum tak je 1000 bodů. Firma Ulmer získala 653 bodů a tím se umístila na 8. místě. [14]

3.1 Analýza lidských zdrojů

V současné době firma Haberkorn Ulmer zaměstnává 85 zaměstnanců. Z celkového počtu je 70 mužů a 15 žen. (viz Graf 3.1.) Co se týká průměrného věku zaměstnance má firma poměrně mladé zastoupení. Průměrný věk zaměstnance je totiž 36 let. Díky průzkumu jsem zjistila, že procentuelní zastoupení zaměstnanců ve skupinách rozdělených dle nejvyššího dosaženého vzdělání vypadá takto:

52 % zaměstnanců má ukončené úplné středoškolské vzdělání,

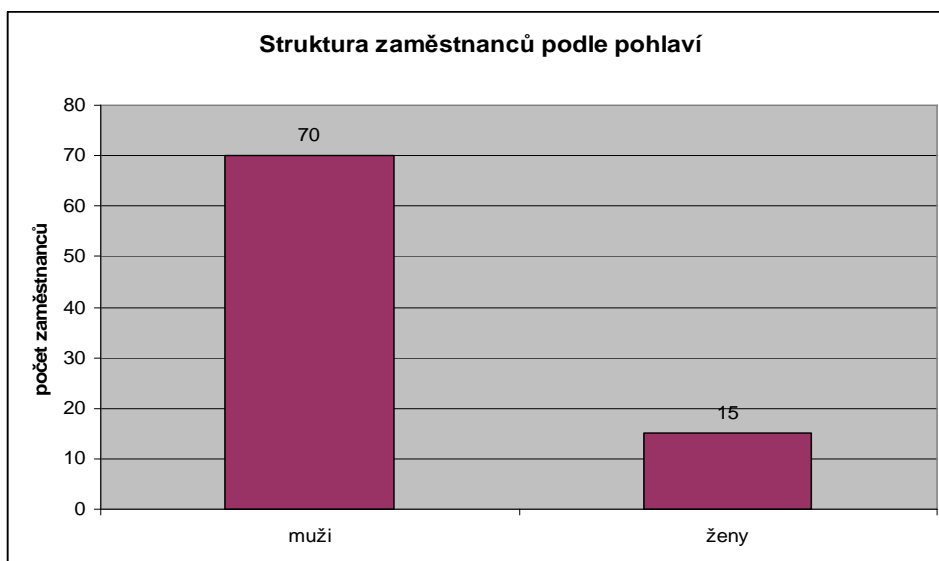
30 % zaměstnanců má ukončené vysokoškolské vzdělání,

18 % zaměstnanců má ukončené střední odborné vzdělání s výučním listem.

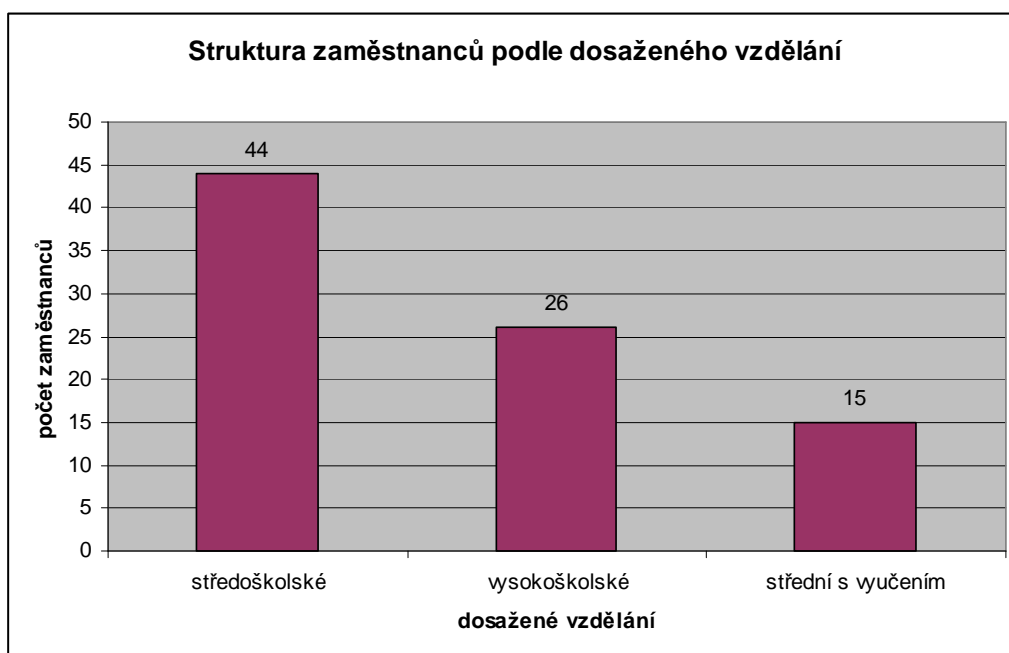
(viz Graf 3.2.)

Průměrný počet let, kterých jeden zaměstnanec ve firmě Haberkorn Ulmer pracuje je 6 let. Přičemž doba, po kterou ve firmě pracuje nejdéle pracující zaměstnanec je 15 let. Zaměstnanec, kterého firma zaměstnává nejkratší dobu, v této firmě pracuje 4 měsíce.

Graf 3.1. Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Graf 3.2. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



3.2 Metodika

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer jsem si vybrala metodu dotazování. Tato metoda patří k nejrozšířenějším postupům při výzkumech. Zachycuje výpovědi a názory lidí na zkoumanou oblast a problematiku. Dotazování se uskutečňuje pomocí vhodně zvolených nástrojů (dotazníků, záznamových archů apod.) a vhodného kontaktu s dotazovaným. Metoda dotazování může být uskutečněna formou písemného dotazování, osobního (ústního) dotazování, telefonického dotazování a například elektronického dotazování.

Pro svůj výzkum jsem si vybrala metodu písemného dotazování a to formou dotazníků. Technika dotazníku je nejpoužívanější technika při sběru primárních údajů. Dotazník představuje formulář s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně také obsahují varianty jejich odpovědí nebo celé otevřené otázky. Techniku dotazníku jsem si vybrala proto, že jsem chtěla oslovit co největší vzorek respondentů. Dotazníky byly tvořeny jak z otevřených otázek, které se týkaly především identifikačních údajů, tak uzavřených otázek typu ANO – NE. Nejčastěji jsem ovšem využila polozavřenou otázku, aby měli respondenti na výběr, ale také měli možnost napsat svou vlastní odpověď. Jelikož jsem chtěla zjistit také míru spokojenosti respondentů s danou problematikou, využila jsem také postojové otázky. Informace jsem také získala formou konzultací s pracovníkem firmy.

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Hlavní filosofií firmy je orientace na zákazníka. Pro firmu Haberkorn Ulmer s.r.o. je tedy velmi důležité, aby její zákazníci byli spokojení a mohly se tak vytvářet a budovat dlouhodobá partnerství. Aby firma mohla zaručit co nejvyšší úroveň spokojenosti zákazníků, je potřeba, aby zaměstnanci uměli se zákazníky komunikovat a poznat tak jejich potřeby a hlavně aby uspokojení těchto potřeb uměli prostřednictvím firmy zajistit. Jelikož se požadavky zákazníků neustále mění a zvyšují, je nutné, aby firma byla schopna těmto požadavkům vyhovět. Pro firmu je tedy velmi důležité, aby byla vytvořena taková škála nabízených produktů, která reflektuje potřeby a tendence současného trhu, a která společnosti umožňuje prosadit se a obstát v tvrdé konkurenci.

Celý systém vzdělávání zaměstnanců firmy Haberkorn Ulmer je proto přizpůsobený tak, aby reagoval nejen na dlouhodobější potřeby firmy, ale také na aktuální potřeby nejen firmy ale i zaměstnanců.

4.1 Způsob provedení sociologického průzkumu a zpracování informací

Pro výběr vhodného vzorku respondentů jsem si zvolila techniku založenou na nenáhodném výběru. Jelikož 24 % zaměstnanců firmy Haberkorn Ulmer tvoří obchodní zástupci a trvale se nenachází v sídle firmy, nemohla jsem je tak zahrnout do výběrového vzorku. Protože struktura firmy je různorodá, velikost výběrového vzorku jsem si stanovila na 64 zaměstnanců, což představuje 76 % zaměstnanců, kteří jsou ve firmě trvale přítomni.

Po předchozí dohodě s vedením firmy, jsem dotazníky distribuovala za pomoci personálu osobně přímo do rukou každého respondenta. V době mého průzkumu nebyli ve firmě přítomni 3 zaměstnanci a proto se můj výběrový vzorek zúžil na 61 zaměstnanců. Celá tato distribuce dotazníků trvala 2 hodiny. Z důvodu zaneprázdněnosti zaměstnanců jsem na vyplnění dotazníků stanovila 3 dny. Ze všech 61 dotazovaných respondentů dotazník vyplnilo 59 respondentů. Návratnost dotazníků je tedy 97%.

Informace zjištěné v dotaznících jsem zpracovávala formou stanovení četností a průměrů. U uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek jsem zjišťovala absolutní četnosti. U postojových otázek jsem navíc zjišťovala vážený aritmetický průměr. Nejčastější formou uspořádání údajů z takového šetření je sestavení grafu rozdělení četností. Všechny údaje zjištěné v dotaznících jsem pro přehlednost znázornila formou

grafů. Četnost znázorňuje počet prvků se stejnou hodnotou statistického znaku. Absolutní četnost je zde myšlena četnost vyjádřena v absolutních hodnotách. Neboli: „Nechť znak X nabývá k ($k \leq N$) různých hodnot x_i . Jestliže se hodnota x_i vyskytne v souboru f_i -krát, číslo f_i se nazývá absolutní četnost hodnoty x_i .“ Vážený aritmetický průměr zobecňuje aritmetický průměr a poskytuje charakteristiku statistického souboru v případě, že hodnoty v tomto souboru mají různou důležitost, různou váhu. Tento průměr jsem využila při zpracování postojových otázek, kde jsem chtěla zjistit, průměrnou spokojenost zaměstnanců. Vážený aritmetický průměr jsem vypočítala takto:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{x}_i N_i}{\sum_{i=1}^k N_i} \text{ přičemž u postojových otázek jsem odpovědím stanovila váhu o 1 do 5.}$$

Velmi spokoje až velmi nespokojen.

4.2 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V předchozí části práce bylo řečeno, že to, jak bude strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců koncipována závisí hlavně na tom, jestli se jedná o organizaci na jedno použití, či o revitalizující organizaci. V případě firmy Haberkorn Ulmer se jedná o „revitalizující organizaci“. Vyplývá z toho, že firma Ulmer musí neustále reagovat jak na vnější podmínky a potřeby trhu a zákazníků, tak na vnitřní podmínky jak celé organizace tak i samotných zaměstnanců. A jelikož se požadavky trhu neustále mění, je potřeba své zaměstnance neustále rozvíjet. Firma Haberkorn Ulmer s.r.o. ovšem neuplatňuje přímo určitou strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.3 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Ve firmě Haberkorn Ulmer nefunguje personální oddělení, či oddělení lidských zdrojů. Což znamená, že ani veškeré vzdělávací aktivity nejsou tímto oddělením zabezpečovány. O vzdělávání zaměstnanců se tak starají sami vedoucí každé divize případně vedení firmy. V některých případech vzdělávání iniciují sami zaměstnanci. Oddělení které se systémem vzdělávání zaměstnanců můžeme spojovat je ekonomické. Zde totiž fungují jak účetní tak ekonomové, kteří se starají o určitou evidenci absolvovaných školení a kurzů každého zaměstnance. Pouze tito lidé pracují s programem,

ve kterém můžeme najít všechny karty zaměstnanců, ve kterých se také evidují veškeré vzdělávací aktivity, které daný zaměstnanec absolvoval.

4.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin. V první skupině můžeme rozdělit vzdělávací aktivity ze zákona na povinné a nepovinné. Mezi povinné vzdělávací aktivity ve firmě Ulmer patří školení na Bezpečnost a ochranu zdraví při práci a Školení řidičů vysokozdvizného vozíku. O tyto vzdělávací aktivity se vždy stará příslušná agentura, která firmu kontaktuje v době, kdy je potřeba u konkrétních zaměstnanců tato školení obnovit. Mezi nepovinné vzdělávací aktivity patří všechny ostatní aktivity, které firma zprostředkovává svým zaměstnancům. Ve druhé skupině můžeme vzdělávání rozdělit na vzdělávání nově příchozích zaměstnanců a vzdělávání stávajících zaměstnanců..

Při identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců firma Ulmer vychází ze dvou hlavních údajů. Jako první vychází z údajů týkajících se celé organizace. V tomto případě se zjišťuje především charakter výrobního programu a sortimentu, který firma nabízí a na který je potřeba daného zaměstnance zaučit. Dále se zjišťuje pohyb a struktura zaměstnanců. Nové zaměstnance je totiž potřeba co nejrychleji zaučit a zacvičit do chodu firmy tak, aby se co nejlépe adaptovali. Ve druhém kroku firma vychází z údajů o jednotlivých pracovnících a jejich příslušných pracovních místech. Zjišťují se hlavně požadavky, jaké budou na pracovníka kladeny. Je však nutno podotknout, že firma nemá popisy pracovních míst.

Nedá se říct, že firma využívá některé z metod analýzy potřeb vzdělávání. Pokud se jedná o nově příchozího zaměstnance, o jeho vzdělávání a zaučení rozhoduje zpravidla jeho nadřízený. Každý nově příchozí zaměstnanec musí absolvovat stejné vzdělávací aktivity, potřebné k adaptaci ve firmě. Co se týká vzdělávání stávajících zaměstnanců, a to především ve dvou hlavních divizích, potřebu vzdělávání identifikují taktéž jejich nadřízení a to na základně vlastního uvážení. Ovšem v některých odděleních, jako například účetním apod. potřeby vzdělávání analyzují sami zaměstnanci. Sám pracovník totiž posuzuje co umí a co mu ještě chybí. Nejčastěji se tak stává při změně daných zákonů, které pracovníci nutně potřebují k výkonu své práce ve jmenovaném oddělení. Tuto změnu totiž zaregistrují sami zaměstnanci a po zjištění potřeby dalšího vzdělávání

kontaktují svého nadřízeného. Firma také sleduje odborné časopisy daného oboru a tak se vždy dozví o jakékoliv změně.

4.3.2 Plánování a realizace vzdělávání zaměstnanců

Při plánování vzdělávání zaměstnanců by jsme měli být schopni odpovědět na 8 základních otázek. Firma Haberkorn Ulmer nemá vytvořené žádné dlouhodobější ani krátkodobé plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. I když si firma Ulmer při plánování vzdělávání svých zaměstnanců přímo tento plán nikdy nevytváří, po provedeném průzkumu mohu na těchto 8 otázek odpovědět.

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Firma zaměstnancům poskytuje pouze takové vzdělávací aktivity, které jsou pro zaměstnance bezprostředně důležité pro výkon jejich práce. Vzdělávací aktivity, které firma zaměstnancům poskytuje můžeme rozdělit následovně:

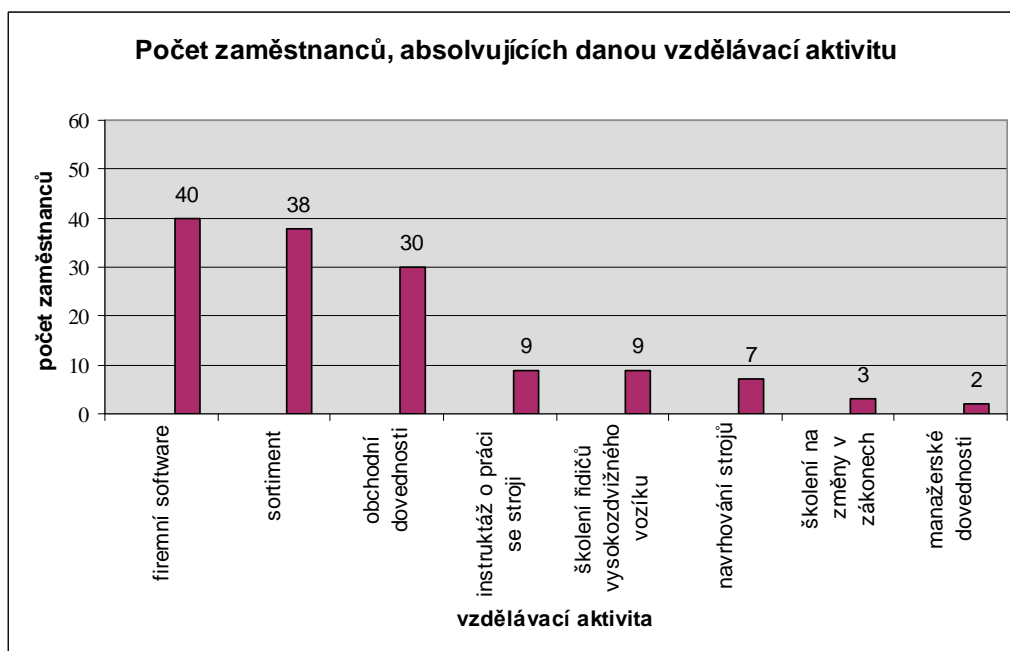
- Školení řidičů vysokozdvížného vozíku
- Instruktaž vztahující se k práci se stroji
- Vzdělávání zaměřené na základní firemní software, který firma využívá
- Školení na programy ke konstrukci a navrhování strojů - SolidWorks
- Školení v oblasti sortimentu
- Školení zaměřená na změny zákonů pro účetní a fakturování
- Kurzy obchodních dovedností
 - o Komunikace a péče o zákazníka
 - o Vymáhání pohledávek
 - o Obchodní vyjednávání
 - o Psychologie osobnosti
- Kurzy manažerských dovedností
 - o Motivace a vedení týmu
 - o Řízení změn
 - o Time management
 - o Koučování

Všech 59 dotazovaných zaměstnanců se již zúčastnilo nějaké vzdělávací aktivity.

Po provedeném průzkumu jsem zjistila, že nejvíce zaměstnanců bylo proškoleny na základní *firemní software*. Toto školení absolvovalo 40 zaměstnanců z dotazovaných.

Školení v oblasti sortimentu podstoupilo druhý největší počet zaměstnanců a to 38. *Kurzy obchodních dovedností* absolvovalo 30 respondentů. Další vzdělávací aktivity již podstoupil pouze zlomek množství, než bylo uvedeno u předchozích aktivit. Je to způsobeno hlavně tím, že ostatní vzdělávací aktivity jsou už více zaměřené na určitou oblast, ve které se daný zaměstnanec pohybuje. *Instruktaž o práci se stroji a nářadím* absolvovalo 9 zaměstnanců. Stejný počet zaměstnanců absolvovalo *školení řidičů vysokozdvížného vozíku*. *Vzdělávací aktivity zaměřené na navrhování strojů* podstoupilo celkem 7 zaměstnanců. *Školení zaměřené na fakturování a na změny v zákonech* absolvovali 3 zaměstnanci. *Kurz manažerských dovedností* absolvovali 2 zaměstnanci. (viz Graf 4.1.)

Graf 4.1. Absolvování vzdělávacích aktivit



Kdo bude vzděláván?

Cílová skupina účastníků se určuje podle několika kritérií:

- Jednu skupinu tvoří vždy nově příchozí zaměstnanci. Všichni nově příchozí zaměstnanci jsou proškoleni na ze zákona povinná školení. Pro další absolvování vzdělávacích aktivit se už tito zaměstnanci dále dělí podle zařazení v organizační struktuře. Zaměstnanci pracující v dílně jsou dále proškoleni instruktaží pro práci se stroji a někteří také absolvují školení řidičů vysokozdvížného vozíku. Dále jsou také proškoleni na sortiment, který firma poskytuje. Zaměstnanci pracující v kanceláři jsou zpravidla vždy

proškolení na základní firemní software, který firma využívá. Software je rozdělen do několika modulů a daný zaměstnanec je proškolen na tu část software, který ke své práci potřebuje a ke kterému má přístup. Dále jsou tito zaměstnanci proškoleni na stávající sortiment firmy. Část zaměstnanců také absolvuje školení obchodních dovedností.

- Druhou skupinu tvoří stávající zaměstnanci. Tito zaměstnanci jsou samozřejmě průběžně školeni na ze zákona povinná školení. Firma také neustále obměňuje svůj sortiment a tak jsou zaměstnanci také průběžně školeni na nový sortiment. Průběžně jsou proškoleni na nový firemní software a všechny ostatní aktivity.

- Cílová skupina účastníků je ovšem určována především aktuálními potřebami firmy a samotných zaměstnanců a je závislá na charakteru daného školení.

Všechny vzdělávací aktivity, které firma zaměstnancům poskytuje probíhají zpravidla ve větších skupinách posluchačů. Kromě instruktáže o práci se stroji, či školení na základní firemní software, kde daný školitel školí zaměstnance individuálně, probíhají ostatní aktivity zpravidla ve větším počtu. Tyto skupiny se stávají vždy z počtu 5 - 10 lidí. U některých typů aktivit může být tento počet i nižší. Školení řidičů vysokozdvížného vozíku absolvuje vždy skupinka 5 – 10 ti zaměstnanců. Školení na program SolidWorks probíhá vždy ve skupině 7 lidí. Školení v oblasti sortimentu probíhá dvěma způsoby, firma vyšle 2 zaměstnance, kteří jsou daným dodavatelem proškoleni spolu s jinými posluchači a poté tito zaměstnanci proškolí zbytek zaměstnanců. Školení zaměřená na změny zákonů pro účetní a fakturování probíhají také ve větší skupině lidí. Zpravidla 3 zaměstnanci firmy Ulmer se účastní školení i s jinými posluchači. Kurzy obchodních dovedností absolvuje 7 – 8-mi členná skupinka zaměstnanců. Vždy 5 zaměstnanců tvoří obchodní zástupci a zbylí zaměstnanci jsou do tohoto počtu přidáni na základě uvážení jejich nadřízeného.

Kdo bude vzdělávat?

Na vzdělávání svých zaměstnanců využívá firma Haberkorn Ulmer jak interních, tak externích školitelů. Vždy záleží na povaze daného školení.

Interní zaměstnanci se do role školitele dostanou pouze ve dvou případech, v prvním, kdy je potřeba proškolit nové zaměstnance instruktáží pro práci se stroji, náradím nebo základním firemním software a ve druhém případě, kdy je potřeba proškolit zaměstnance na nový sortiment firmy. Firma Ulmer odebírá svůj sortiment od více dodavatelů. S rostoucími požadavky trhu dodavatele buď obměňuje, nebo obměňuje odebíraný sortiment daného dodavatele. Při jakékoliv obměně či změně sortimentu je

důležité všechny zaměstnance s touto změnou obeznámit a na tento sortiment je proškolit. Školení v oblasti sortimentu může probíhat dvěma způsoby. V prvním případě vyše firma podle potřeby, ale nejčastěji 2 zaměstnance na školení daného sortimentu. Firma tak využívá externího školitele. Ve druhém případě tento proškolený zaměstnanec přímo v sídle firmy předá tyto informace ostatním zaměstnancům a stává se tak školitelem interním. Firma tak využije nejen externího školitele, ale v tomto případě se proškolený zaměstnanec stává také interním školitelem.

Ze všech 8-mi jmenovaných vzdělávacích aktivit, které firma zaměstnancům umožňuje, 5 vzdělávacích aktivit vede vždy externí školitel. Jedná se o tyto vzdělávací aktivity:

- školení řidičů vysokozdvížného vozíku,
- školení na programy ke konstrukci a navrhování strojů – SolidWorks,
- školení zaměřená na změny zákonů pro účetní a fakturování,
- kurzy obchodních dovedností,
- kurzy manažerských dovedností

2 vzdělávací aktivity školí vždy interní zaměstnanec firmy Ulmer. Jedná se o tyto aktivity:

- instruktáž vztahující se k práci se stroji
- vzdělávání zaměřené na základní firemní software, který firma využívá

Pouze školení v oblasti sortimentu probíhá za pomoci jak externích tak interních školitelů.

Jakým způsobem budou zaměstnanci vzdělávání?

O tom, jakým způsobem budou dané vzdělávací aktivity realizovány rozhodují sami školitelé, či školitelské firmy. Některé vzdělávací aktivity jsou orientovány více či méně na aktivitu posluchačů.

Jedna z využívaných metod vzdělávání je *přednáška*. Tato metoda je využívána hlavně při školeních v oblasti sortimentu. Školitel, ať už externí či interní, zaměstnancům pouze zprostředkuje faktické informace o daném sortimentu. Metoda přednášky je také využívána při školení na nově upravené zákony potřebné pro práci účetních apod.

Další častá metoda vzdělávání je samotná *instruktáž při výkonu práce*. Tuto metodu využívají hlavně interní školitelé na školení zaměstnanců dílny. Tímto způsobem školitel

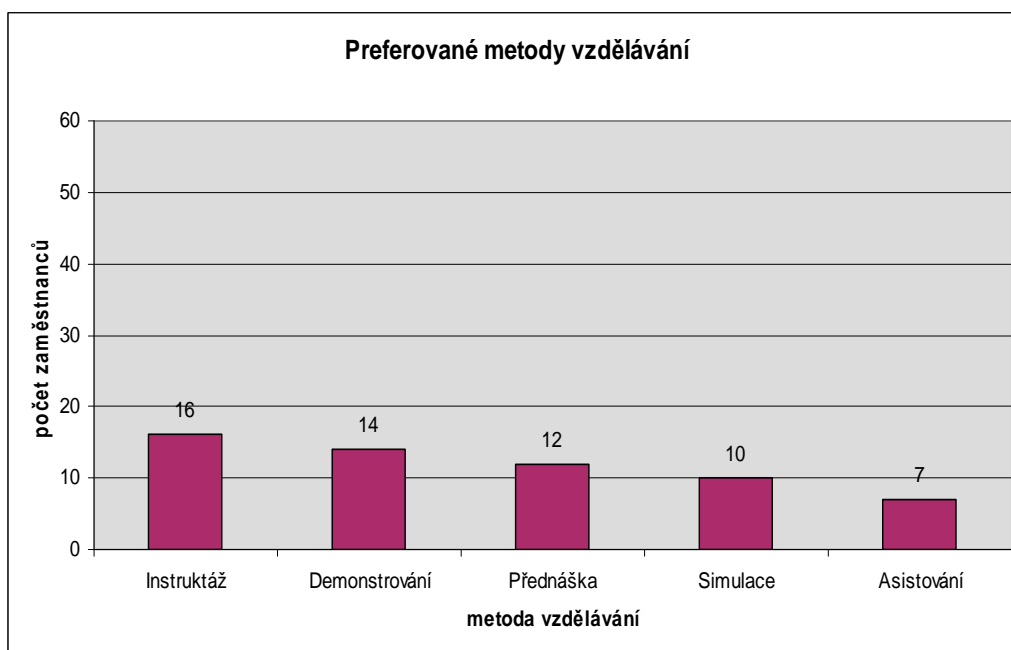
ukazuje zaměstnanci, jakým způsobem se zachází s nástroji a stroji, které zaměstnanec bude v provozu potřebovat.

Ovšem většina vzdělávacích aktivit využívá dvě i více metod vzdělávání. Nejčastější kombinací metod je *přednáška* spojená s *instruktáží při výkonu práce*. Tuto metodu firma využívá hlavně při školení zaměstnanců na firemní software. Zaměstnancům je vysvětlen princip využívání software a následně jsou přímo prakticky zaučeni. Tyto dvě metody jsou také využívány při školení řidičů vysokozdvížného vozíku, kde je navíc využito *demonstrování*, kdy sám školitel ukáže posluchačům postup.

Z pohledu aktivity posluchačů a interaktivnosti celého vzdělávání jsou nejatraktivnější kurzy obchodních a manažerských dovedností. Nedá se říci, že ta či ona vzdělávací aktivita je přínosnější, ovšem kurzy obchodních a manažerských dovedností jsou pro firmu, která se orientuje především na zákazníka, životně důležité vzdělávací aktivity. Pro tyto kurzy firma využívá dlouhodobou spolupráci se vzdělávací agenturou. Kurzy obchodních dovedností jsou velmi důležité nejen pro samotné obchodníky, kteří firmě zajišťují poptávku a zákazníkům nabídku, ale jsou také důležité pro samotné zaměstnance, kteří se bez těchto dovedností, při přijímání zakázek a vytváření nabídek zákazníkům, nemohou obejít. Kurzy obchodních dovedností můžeme rozdělit do několika hlavních celků, podle kterých jsou zaměstnanci školeni. Zaměstnanci, kteří absolvují kurz obchodních dovedností jsou komplexně proškoleni. Po té, ale někteří zaměstnanci mohou absolvovat kurz obchodních dovedností zaměřené více na tu oblast, kterou k práci potřebují. Mohou tak absolvovat kurz pro komunikaci se zákazníkem, obchodní vyjednávání či vymáhání pohledávek. Na kurzy obchodních dovedností firma zaměřuje hlavně a především své obchodní zástupce. Ti totiž po absolvování základního kurzu dále absolvují kurzy vyšších úrovní. Tyto úrovně už ovšem ostatní zaměstnanci neabsolvují. Druhým typem školení jsou manažerské dovednosti. Tyto kurzy již nenavštěvuje většina zaměstnanců, nýbrž jen vedoucí zaměstnanci jako jsou vedoucí oddělení nebo vedoucí divizí. Kurzy obchodním či manažerských dovedností jsou realizovány podobnou formou. U těchto kurzů školitelé kladou důraz hlavně na aktivitu posluchačů. Tyto druhy školení probíhají ve dvou hlavních částech. První část školení je teoretická. Zde se školení zaměstnanci seznámí s obsahem celého školení, školitel se seznámí se základními pojmy a teoreticky jim vysvětlí principy. Druhá část je praktická. Je realizována formou tréninku, názorných ukázek, demonstrování pomocí videotechniky, hraní rolí, či simulací. Tyto kurzy patří k neaktivnějším ze všech nabízených.

Mezi nejvíce preferovanou metodu vzdělávání, která zaměstnancům také nejvíce vyhovuje patří instruktáž při samotném výkonu práce. Zaměstnancům nejvíce vyhovuje, když je jim přímo názorně ukázáno, jak mají pracovat a mohou si to ihned také vyzkoušet. Přitom jsou během této instruktáže po dohledem, tudíž ví, že je na případné chyby daný školitel upozorní. Tuto metodu preferuje 16 zaměstnanců z dotazovaných. Druhou nejpreferovanější metodou je demonstrování. Tato metoda nejvíce vyhovuje 14-ti zaměstnancům. Školení formou přednášky preferuje 12 zaměstnanců a metodu zaměřenou spíše na praxi – simulaci – preferuje 10 zaměstnanců. Zbytku dotazovaných a to 7 vyhovuje nejvíce metoda asistování. (viz Graf 4.2.)

Graf 4.2. Preferované metody vzdělávání



Kdy budou zaměstnanci vzdělávání?

O tom, kdy budou jednotlivé vzdělávací aktivity realizovány a jak dlouho budou trvat záleží na charakteru aktivit. Některé vzdělávací aktivity se opakují pravidelně. Ve většině případů je tato pravidelnost vyžadována zákonem, či obnovou potřebných licencí. Některé vzdělávací aktivity jsou ovšem realizovány nepravidelně, spíše nárazově. Mezi pravidelně se opakující vzdělávací aktivity patří:

- Školení řidičů vysokozdvížného vozíku – toto školení je potřeba vždy po 3 letech opět absolvovat a obnovit si tak řidičské oprávnění. Někteří zaměstnanci, kteří mají řidičské oprávnění absolvují jeho obnovu každý rok. Školení trvá zpravidla 2 hodiny,

pokud se jedná pouze o obnovu řidičského oprávnění. Pokud se jedná o první školení, může toto školení trvat až 1 měsíc.

- Školení na programy ke konstrukci a navrhování strojů – SolidWorks – u tohoto typu školení je pravidelnost vyžadována především dodavatelem software SolidWorks. Tento software je potřeba každé 2 roky upgradovat a tím také proškolit všechny uživatele tohoto programu na novou verzi. Upgrade je zde myšlena výměna výrobku za novější verzi téhož produktu. Toto školení trvá zpravidla 3 – 4 dny.

U zbylých vzdělávacích aktivit již přesná pravidelnost není. Většina aktivit je pak realizována jen na základě aktuální potřeby.

- Instruktaž vztahující se k práci se stroji – potřeba tohoto školení vyplývá pouze tehdy, pokud do firmy přijde nový zaměstnanec a je ho potřeba zaučit, jak zacházet s nářadím a se stroji, nebo v případě, pokud firma začne využívat nové nářadí případně stroje. Tato instruktaž trvá zpravidla 1 - 2 hodiny. Podle výsledků průzkumu jsem zjistila, že tato instruktaž proběhne v průměru vždy 1x za rok.

- Vzdělávání zaměřené na základní firemní software, který firma využívá – tato forma školení probíhá opět při nástupu nového zaměstnance, kterého je potřeba zaučit na danou část firemního software, se kterým bude pracovat. Školení trvá zpravidla půl až 1 hodinu, vždy v závislosti na daném zaměstnanci. V průměru je tomuto školení obětován 1 den ročně.

- Školení v oblasti sortimentu – zaměstnanci toto školení absolvují vždy jen tehdy pokud firma změní dodavatele, či začne odebírat nový sortiment. Velmi intenzivně jsou zaměstnanci na sortiment školeni ihned po nástupu, pak už jsou školeni jen podle aktuální potřeby. Školení v oblasti sortimentu, kterého se účastní pouze 2 zaměstnanci mimo firmu trvá zpravidla 2- 3 dny. Školení, které probíhá již ve firmě za pomoci interních školitelů trvá 1 den, cca 4 - 6 hodin.

- Školení zaměřená na změny zákonů pro účetní a fakturování – potřeba těchto aktivit je vyvolána vždy změnou v zákonech apod. V průměru se tak děje 1x za rok a dané školení trvá zpravidla 5 hodin.

- Kurzy obchodních a manažerských dovedností – tyto kurzy absolvují zaměstnanci ve většině případů ihned po nástupu a po té dále podle potřeby. Tyto kurzy jsou zabezpečovány vždy stejnou firmou se kterou firma Ulmer již dlouhou dobu spolupracuje. Kurzy probíhají vždy 2 dny, denně po 8 mi hodinách. V průměru každý zaměstnanec absolvuje jeden den ročně.

Kde budou zaměstnanci vzdělávání?

Z hlediska nákladovosti jsou školení přímo ve firmě samozřejmě výhodnější. Ovšem ne vždy a ne každé školení se dá ve firmě realizovat. Mezi vzdělávací aktivity probíhající ve firmě patří:

- školení řidičů vysokozdvížného vozíku
- instruktáž o práci se stroji a náradím
- zaškolení na základní firemní software
- obchodní a manažerské dovednosti
- tyto vzdělávací aktivity probíhají vždy v pracovní době daného zaměstnance.

Vzdělávací aktivity které probíhají vždy mimo firmu jsou:

- školení zaměřené na změny zákonů
- školení na využívání programu SolidWorks
- pokud vzdělávací aktivita probíhá mimo firmu a více než 1 den, zaměstnanci je vždy zajištěno ubytování. Strava je zajišťována formou „diet“. Výše diet je stanovena na 25 – 35 Euro.

Školení v oblasti sortimentu probíhá, jak už bylo řečeno, jak ve firmě tak i mimo firmu.

Za jakou cenu a s jakými náklady budou zaměstnanci vzdělávání?

V závislosti na tom, zda se daná vzdělávací aktivita absolvuje v místě firmy či nikoliv závisí také výše nákladů vynaložených na toto vzdělávání. Náklady na vzdělávání a rozvoj ovšem nejsou tvořeny jen cenou samotných kurzů a školení do těchto nákladů se musí také čas, který zaměstnanci trávili vzděláváním, což představuje jejich mzdu za dobu, kdy nemohli vykonávat svou práci. Dále se musí zohlednit také materiálové náklady, zaměstnanci totiž mohli využívat pomůcky a psací potřeby. Pokud školení probíhalo mimo firmu, tak do nákladů musíme započítat, kromě všech jmenovaných nákladů, také cestovné, nocleh, stravu, diety a veškeré náklady s tím související.

Za každého zaměstnance, který absolvuje školení řidičů vysokozdvížného vozíku firma zaplatí průměrně 2 080 Kč. Toto školení již absolvovalo 9 zaměstnanců. Z toho 3 zaměstnanci toto školení absolvují pouze 1 za 2 roky a 6 zaměstnanců každý rok. Roční náklady na toto školení se všemi zahrnutými mzdovými i materiálovými náklady tak činí průměrně 36 698 Kč.

Náklady na upgrade programu SolidWorks každé dva roky činí 150 000 Kč. Ovšem na tento program musí být každý zaměstnanec proškolen, což znamená, že tyto náklady se vztahují také k dané vzdělávací aktivitě. Na tento upgrade programu SolidWorks je vždy školen 7 zaměstnanců, kteří s tímto programem pracují. Pokud za každé 2 roky činí náklady 150 000 Kč, za rok jsou tyto náklady 75 000 Kč. Po zahrnutí všech hodin strávených tímto školením a mzdou zaměstnanců, můžeme říci, že průměrné roční náklady na toto školení jsou 115 520 Kč.

Za školení zaměřená na změny zákonů pro účetní a fakturování si daná agentura účtuje v průměru 1 700 Kč na osobu. Jak už bylo řečeno, tato školení absolvují 3 zaměstnanci a to v průměru 1x za rok. Celkové roční náklady na dané školení činí 9 100 Kč.

Dalšími kurzy jsou kurzy obchodních a manažerských dovedností. Jeden den tohoto kurzu pro celou skupinu posluchačů (v průměru 8) stojí 25 000 Kč – 35 000 Kč. Celý kurz trvá vždy 2 dny. Náklady na tento kurz tak činí v průměru 60 000 Kč. Pokud vezmeme v úvahu, že každého kurzu se účastní 8 lidí, průměrně se absolvuje 1 den tohoto kurzu ročně, což znamená, že průměrné roční náklady na tento kurz činí 42 200 Kč.

Náklady na školení v oblasti sortimentu se vždy liší na základě toho o jaké školení se jedná. Pokud se jedná o externí školení, kdy jsou 2 zaměstnanci vysláni do dané školící firmy, náklady jsou vždy mnohem vyšší, tato výše je také způsobena tím, že firma ve většině případů odebírá sortiment od zahraničních dodavatelů. Daný dodavatel, či školící firma si za toto školení nic neúčtuje, je to totiž vždy v rámci toho, že firma od dodavatele daný sortiment odebírá. Náklady na tuto vzdělávací aktivitu se tudíž skládají z cestovného vynaloženého na toto školení, jelikož tato školení trvají zpravidla 2-3 dny tak se do nákladů musí také započítat ubytování a stravování obou dvou zaměstnanců. V průměru na školení tohoto typu zaměstnanci urazí cestu dlouhou 1 600 km tam i zpět. Strava je proplácena formou diet, které činí 30 Euro a ubytování činí v průměru 40 Euro za noc na jednoho zaměstnance. Náklady na celé 2 denní školení za rok činí 17 020 Kč.

Pokud školení na daný sortiment probíhá ve firmě prostřednictvím interního školitele, náklady vynaložené na toto školení se již stanovují podobně jako u zbylých dvou aktivit – instruktáž o práci se stroji a nářadím a školení na základní firemní software. Zde si totiž školitel již nic neúčtuje a náklady jsou tak tvořeny časem vynaloženým pracovníky a interním školitelem a ostatními náklady s tím souvisejícími. Školení na sortiment formou interního školitele trvá v průměru 6 hodin, instruktáž o práci se stroji 2 hodiny a zaškolení na základní firemní software 1 hodinu. Při průměrné hodinové sazbě zaměstnanců náklady

za tyto 3 školení činí 19 500 Kč za rok. Zmíněné náklady jsou přehledně zaznamenány v tabulce. (viz Příloha 4)

Po vyčíslení těchto nákladů do vzdělávacích aktivit můžeme říct, že průměrné roční náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců činí asi 240 038 Kč. Průměrné náklady na jednoho zaměstnance na vzdělávání a rozvoj za rok činí asi 2 823 Kč.

Jak se hodnotí výsledky vzdělávání?

Firma Haberkorn Ulmer nevyužívá žádné metody hodnocení efektivit daných vzdělávacích aktivit. Po absolvování určité vzdělávací aktivity již dále firma formálně nezjišťuje její přínos, či efektivitu. Zaměstnanci mohou pouze neformálně sami ohodnotit absolvovaný kurz, například při rozhovoru s nadřízeným či spolupracovníkem, ovšem toto hodnocení se nikde nezaznamenává, ani neeviduje. Na základě takovýchto neformálních hodnocení firma rozhoduje, jestli s danou školitelkou firmou bude dále spolupracovat, či nikoliv. Firma ale nikdy nesleduje náklady vynaložené na vzdělávání a naopak přínosy z tohoto vzdělávání. Zaměstnanci jsou totiž školeni pouze na oblasti, které jsou pro jejich výkon práce nezbytné a tak firma dále nijak náklady nesleduje, jelikož tato školení jsou prostě nezbytná. Po průzkumu jsem zjistila, že zaměstnanci mají možnost dané školení, či kurz ohodnotit, ovšem toto hodnocení se vztahuje k dané školitelské firmě, která školení realizovala. Zaměstnanci mají možnost ohodnotit, jak se jim školení líbilo, jaký pro ně mělo přínos, či co jim na dané vzdělávací aktivitě vadilo. Mohou také hodnotit samotného školitele, jak na posluchače působil, či jestli školení vedl srozumitelně. Toto hodnocení probíhá vždy formou hodnotícího dotazníku, či dotazníku spokojenosti. Tyto dotazníky se ovšem dostanou do rukou pouze dané školitelské firmy.

Mezi vzdělávací aktivity, které zaměstnanci mohou po jejich absolvování ohodnotit patří:

- obchodní dovednosti,
- manažerské dovednosti,
- školení na software SolidWork,
- školení v oblasti sortimentu realizované mimo firmu.

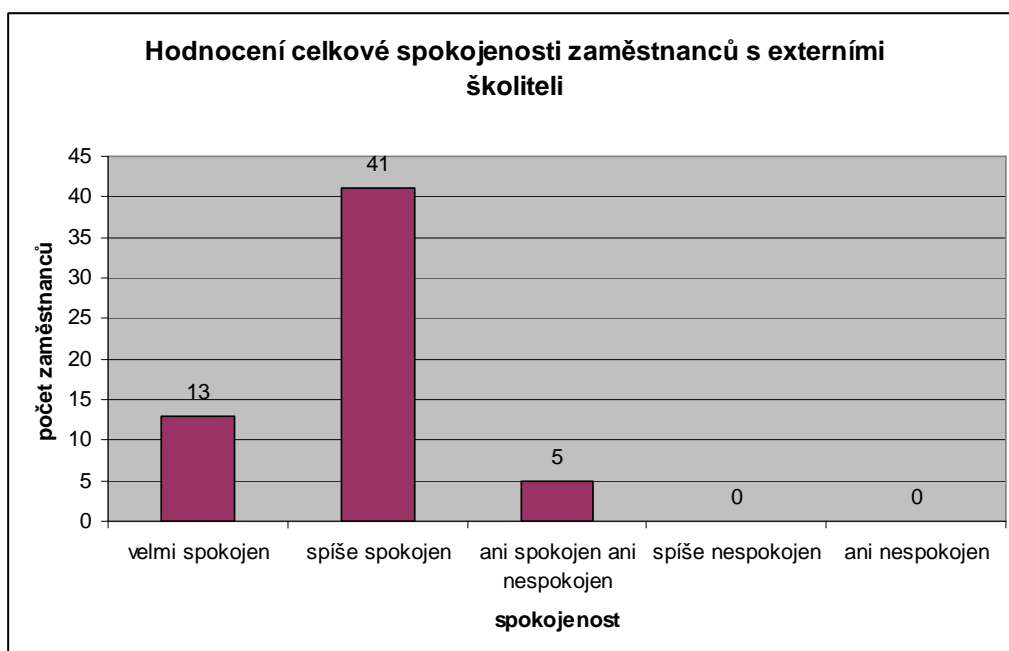
Po absolvování školení, či kurzu mělo možnost tyto aktivity ohodnotit 31 zaměstnanců z dotazovaných. Tuto možnost ohodnocení nikdy nemělo 28 zaměstnanců.

V dotaznících jsem proto zaměstnancům položila také otázku na ohodnocení celkové spokojenosti s absolvovanými aktivitami, které vedl externí a interní školitel. (viz Tab. 4.1.)

Vzdělávací aktivity, které vedl pouze *externí školitel* hodnotili zaměstnanci na 5ti stupňové škále takto:

- Velmi spokojen – takto ohodnotilo externí školitele 13 zaměstnanců.
- Spíše spokojen – toto hodnocení zvolilo 41 zaměstnanců
- Ani spokojen ani nespokojen – ohodnotilo externího vzdělavatele 5 zaměstnanců
- Spíše nespokojen – 0 zaměstnanců
- Velmi nespokojen – 0 zaměstnanců (viz Graf 4.3.)

Graf 4.3. Hodnocení spokojenosti s externím školitelem

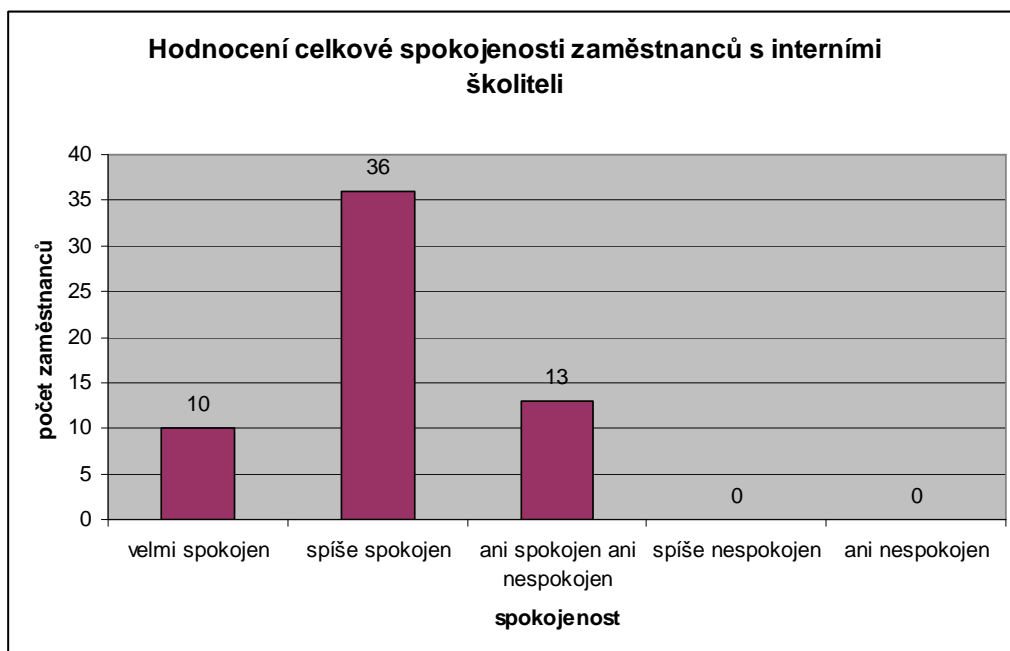


Vzdělávací aktivity, které vedl pouze *interní školitel* ohodnotili zaměstnanci takto:

- Velmi spokojen – interního školitele takto ohodnotilo 10 zaměstnanců
- Spíše spokojen – nejvíce zaměstnanců zvolilo opět tuto možnost a to 36 zaměstnanců
- Ani spokojen ani nespokojen – 13 zaměstnanců zvolilo tuto možnost.
- Ostatní dvě možnosti spíše nespokojen a velmi nespokojen opět nezvolil nikdo.

(viz Graf 4.4.)

Graf 4.4. Hodnocení spokojenosti s interním školitelem



Na základě vážených aritmetických průměrů jsem zjistila celkové ohodnocení zaměstnanců.

Tab. 4.1. Hodnocení školitele

HODNOCENÍ ŠKOLITELE	POČET ODPOVĚDÍ (ABSOLUTNÍ ČETNOST)		VÁHA
	Externí školitel	Interní školitel	
Velmi spokojen	13	10	1
Spíše spokojen	41	36	2
Ani spokojen ani nespokojen	5	13	3
Spíše nespokojen	0	0	4
Velmi nespokojen	0	0	5
Celkem	59	59	

Průměrné hodnocení spokojenosti zaměstnanců s externími školiteli je 1,86. Známkou 1,86 ohodnotilo externího školitele celkově 59 dotazovaných zaměstnanců. Celkové ohodnocení externích školitelů považuji za velmi dobrý výsledek. Na základě tohoto hodnocení můžeme vidět, že školící firmy využívají opravdu kvalitní školitele.

Průměrné hodnocení spokojenosti zaměstnanců s interním školitelem je 2,05. Spokojenost s interním školitelem známkou 2,05 ohodnotilo celkově 59 dotazovaných.

Podle mého názoru je známka 2,05 velmi dobrá. Když vezmeme v úvahu, že zaměstnanci jsou školeni prakticky svými spolupracovníky, či nadřízenými, zaměstnanci jsou s nimi spokojeni stejně tak (s malou odchylkou) jako s externími profesionálními školiteli.

Pro všech 59 dotazovaných zaměstnanců byly všechny absolvované vzdělávací aktivity zcela srozumitelné a pochopitelné.

Na otázku, kterou vzdělávací aktivitu by zaměstnanci ohodnotili pro ně za nejpřínosnější byly odpovědi velice různorodé. Školení v oblasti sortimentu je nejpřínosnější vzdělávací aktivita pro 13 zaměstnanců. Obchodní dovednosti ohodnotilo jako nejpřínosnější kurz 11 zaměstnanců. 9 dotázaných zvolilo školení na firemní software. Bezpečnost a ochranu zdraví při práci a školení řidičů vysokozdvížného vozíku ohodnotili jako nejpřínosnější 4 zaměstnanci. Praxi ve výrobě, manažerské dovednosti a školení na nové zákony jako nejpřínosnější aktivitu ohodnotil vždy 1 zaměstnanec. 15 respondentů na danou otázku neodpovědělo. (viz Graf 4.5.)

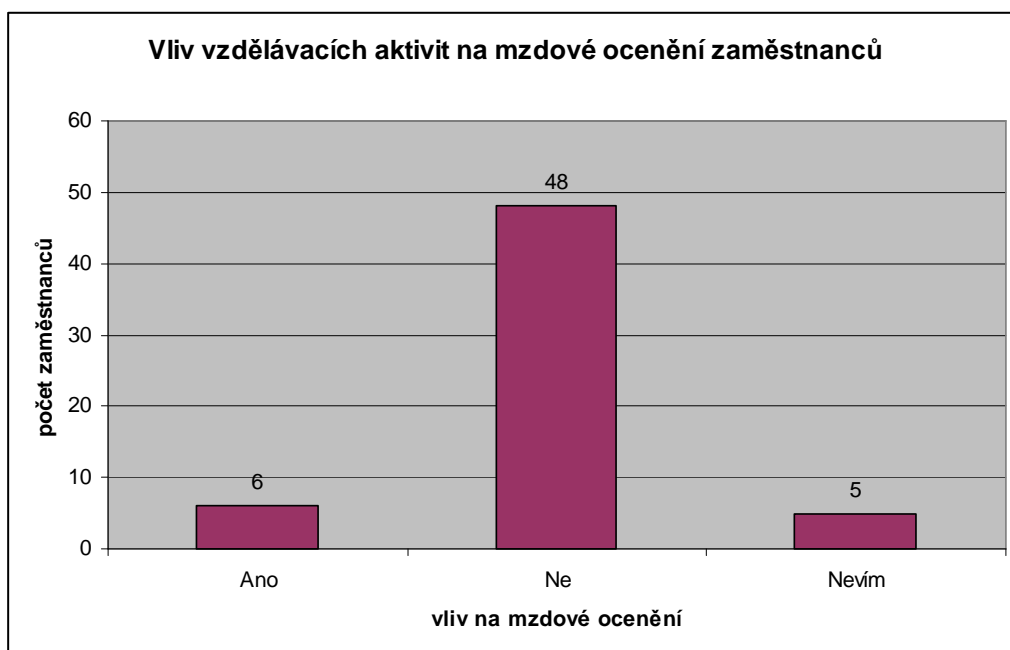
Graf 4.5. Hodnocení nejpřínosnější vzdělávací aktivity



Na otázku jestli je nějaká vzdělávací aktivita, kterou by ohodnotili jako nejméně přínosnou odpovědělo 57 zaměstnanců, že taková aktivita není. Pouze dva zaměstnanci ohodnotili za nejméně přínosnou aktivitu obchodní dovednosti a bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

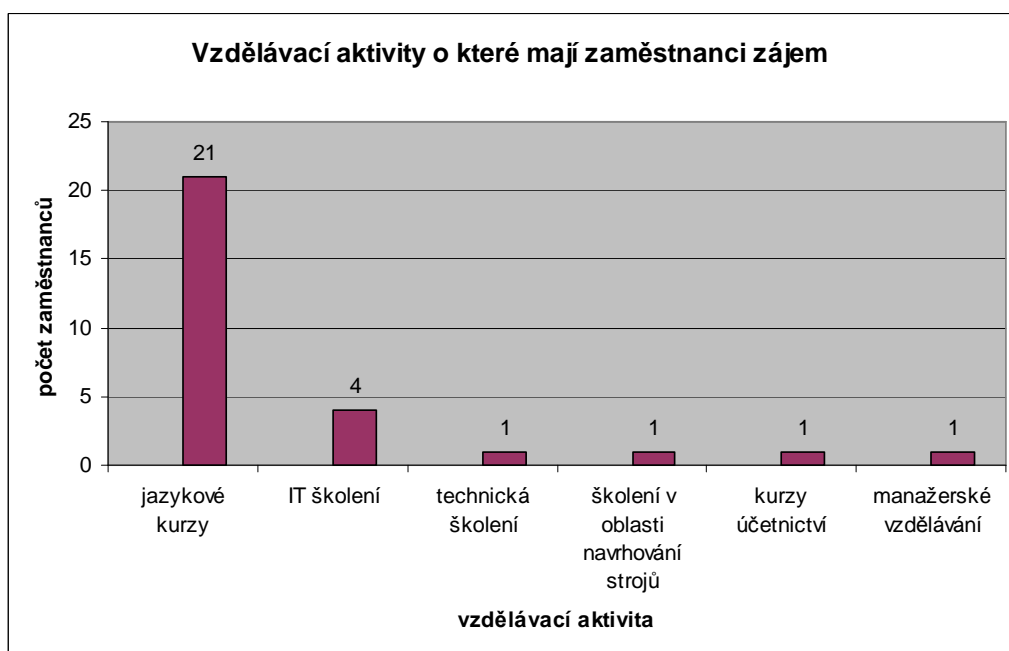
Zabývala jsem se také vlivem vzdělávacích aktivit na mzdové ocenění zaměstnanců. Mzdové ocenění vychází z hodnocení nadřízeného za roční období. Do tohoto hodnocení se ovšem absolvování vzdělávacích aktivit nezapočítává. Mzdové hodnocení probíhá na základě hodnocení výkonu zaměstnance. Tento výkon ovšem mohl být ovlivněn právě některou z absolvovaných vzdělávacích aktivit. Můžeme tedy říct, že vzdělávací aktivity na mzdové ocenění nemají přímý vliv. Přesto na tuto otázku respondenti odpovídali různě. 48 zaměstnanců odpovědělo, že absolvování vzdělávacích aktivit nemá vliv na jejich mzdové ocenění. 6 zaměstnanců odpovědělo, že ano. 5 zaměstnanců odpovědělo nevim. (viz Graf 4.6.)

Graf 4.6. Vliv vzdělávacích aktivit na mzdové ocenění



V dotaznících mohli zaměstnanci nejen hodnotit absolvovaná školení, ale mohli také napsat, jaké aktivity by ve firmě uvítali. Na otázku jestli by uvítali ve firmě nějaké jiné vzdělávací aktivity mohli respondenti odpovídat ano – ne. Při odpovědi ano, mohli napsat návrh, o jakou vzdělávací aktivitu by měli zájem. Odpovědi na tuto otázku mě velmi překvapily. Odpověď ne, nemám o jiné vzdělávací aktivity zájem vybralo 23 zaměstnanců z dotazovaných. O jiné vzdělávací aktivity má naopak 29 zaměstnanců zájem. Největší zájem mají zaměstnanci o jazykové kurzy a to 21 zaměstnanců. 4 respondenti by měli zájem o IT školení. Technická školení, školení v oblasti navrhování strojů, kurzy účetnictví a manažerské vzdělávání pak zvolil vždy 1 zaměstnanec. 7 respondentů na danou otázku neodpovědělo. (viz Graf 4.7.)

Graf 4.7. Zájem o vzdělávací aktivity



4.4 Vyhodnocení průzkumu

V systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má firma Haberkorn Ulmer s.r.o. své silné i slabé stránky. Firma svým zaměstnancům poskytuje veškeré vzdělávací aktivity potřebné k výkonu práce zaměstnanců. V tomto ohledu zaměstnanci nestrádají a prostřednictvím vzdělávacích aktivit získávají potřebné informace. Firma také ke školení využívá převážně externích školitelů, což je pro zaměstnance podstatně zajímavější, avšak nákladnější. Zaměstnanci tak mají možnost poznat nové školitele, prostřednictvím nich získat nové zkušenosti a někdy také opustit místo firmy a školit se mimo ni. Vzdělávací aktivity, které zaměstnanci absolvují jsou také většinou realizovány kombinací několika metod, což je pro samotné zaměstnance přínosnější. Spokojenost se školiteli ohodnotili zaměstnanci podle mého názoru velmi dobře, což vypovídá o tom, že jsou zaměstnanci školení profesionálními externími školiteli a zaměstnanci, kteří se dostanou do role interního školitele, umí danou problematiku dobře vysvětlit.

Firma Haberkorn Ulmer s.r.o. disponuje 85-ti zaměstnanci. Při tomto počtu zaměstnanců by již ve firmě měla fungovat určitá strategie a politika vzdělávání a měly by být vytvořeny plány vzdělávání. Strategie, či dlouhodobější nebo krátkodobé plány ovšem ve firmě nefungují. Některé vzdělávací aktivity probíhají zcela nepravidelně, někteří zaměstnanci se dané aktivity účastní vícekrát než jiní a není jasně řečeno z jakého důvodu.

Cyklus vzdělávání není vždy zcela dokončen. Ve firmě nejsou vytvořeny popisy a specifikace pracovních míst. Nefunguje zde proto formální identifikace potřeb vzdělávání, většina vzdělávacích aktivit je realizována na základě vlastních uvážení vedoucích zaměstnanců. V závěru jakéhokoliv firemního vzdělávání není realizováno hodnocení. Firma nehodnotí přínos ani efektivitu absolvování vzdělávacích aktivit.

Velký počet zaměstnanců by mělo zájem o jiné vzdělávací aktivity, nejvíce o jazykové kurzy. Není zcela jasné, zda cizí jazyk potřebují k výkonu své práce nebo se chtějí jen dále vzdělávat, ve firmě totiž nejsou vytvořeny popisy a specifikace pracovních míst.

Podle mého názoru firma Haberkorn Ulmer s.r.o. investuje do vzdělávacích aktivit velké množství peněz. Ovšem pravidlo čím dražší vzdělávací aktivita, tím přínosnější vždy určitě neplatí.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě předchozího vyhodnocení silných a slabých stránek systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy Haberkorn Ulmer s.r.o. navrhnu v této kapitole některá doporučení, která by mohla celému systému vzdělávání napomoci.

5.1 Vytvoření popisů a specifikací pracovních míst

Popis a specifikace pracovního místa firmě nepomáhá pouze při nabírání zaměstnanců. Při správném vytvoření popisu a specifikace pracovního místa může firma zjistit, jaké vzdělávací aktivity by měla danému zaměstnanci poskytnout, či dlouhodobě poskytovat.

Popis a specifikaci pracovního místa lze vytvořit na základě analýzy práce. Analýza práce má zásadní význam nejen pro pozdější vzdělávání zaměstnanců. Analýza práce poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Na základě analýzy může firma vytvořit popis a specifikaci pracovního místa. Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit. Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Na základě návrhů jsem vytvořila popis a specifikaci pracovního místa Vedoucí marketingového oddělení. (viz Příloha 2)

5.2 Vytvoření strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Hlavním cílem vytvoření strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě je snížit riziko možných chyb a přivést firmu do situace, ve které může předvídat změny, reagovat na ně, případně změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch. Strategie vzdělávání odpovídá na otázku čeho chce firma v oblasti vzdělávání a rozvoje dosáhnout. Politika vzdělávání a rozvoje říká, jakým způsobem toho chce firma dosáhnout a sleduje zároveň cíle podnikové strategie. Vytvoření strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců není jednoduché. Tato strategie je totiž závislá na nadřazených strategiích jako je podniková business strategie. Měla by být součástí strategie lidských zdrojů. Strategie vzdělávání a rozvoje je ovšem také závislá na liniových strategiích, jako jsou

finanční strategie, investiční strategie, výrobní strategie apod. Měla by být vytvářena na dobu tří až pěti let. Ovlivňuje tak dlouhodobý směr firmy. Uplatňování takového strategie může vést k mobilizaci lidských zdrojů ve firmě.

Strategie a politika vzdělávání by měla být vytvořena personálním útvarem a vrcholovými manažery ve spolupráci s liniovými manažery. Ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. ovšem personální útvar přímo nefunguje. Není zde pověřen člověk, který by měl celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na starost. Navrhuji proto kumulaci funkcí mzdové účetní a personalisty. Takto vytvořená funkce personalisty by ve spolupráci s vrcholovým managementem mohla zavést politiku a strategii vzdělávání. Mzdová účetní se totiž stará o evidenci vzdělávání. Eviduje, který zaměstnanec absolvoval jakou vzdělávací aktivitu. Po vytvoření strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by tak všechny dokumenty o tomto vzdělávání a rozvoji měly být na jednom místě. Zodpovědnou osobou za strategii a politiku vzdělávání by se tak mohla stát právě mzdová účetní, která by měla na starost veškeré dokumenty. Vrcholový management má přehled o celém chodu firmy a proto by měl umět nejlépe vytvořit vhodnou strategii a politiku vzdělávání a rozvoje. Při zavádění této strategie a politiky by odpovědné osoby samozřejmě musely spolupracovat s liniovými manažery. Ti totiž znají nejlépe své zaměstnance i danou část organizace a mohou tak nejlépe identifikovat potřebu vzdělávání a rozvoje. Vytvořená politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla být zaměřena na důležité oblasti jako jsou: *Rozsah vzdělávání a rozvoje* – rozhodnutí o typu vzdělávacích aktivit a metodách, jakými budou lidé vzděláváni; návrhy by se měly uskutečňovat na základě odborných znalostí a zkušeností druhých. *Odpovědnost* – stanovení rozsahu individuální odpovědnosti, odpovědnosti liniových manažerů, vrcholového managementu a oddělení lidských zdrojů. *Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* – identifikovat potřeby vzdělávání a vytvořit plány vzdělávání. *Zdroje pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* – tvorba rozpočtu a alokace času na vzdělávací activity. *Monitorování a hodnocení vzdělávání* – evidence záznamů o vzdělávání a výsledné hodnocení vzdělávání a rozvoje. Na základě strategie by měly být vytvořeny plány vzdělávání a rozvoje. Tyto plány by měly obsahovat přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Tento plán by se měl vytvářet na základě porovnání rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. Plán by se měl skládat z osmi odpovědí na základní otázky a to:

Jaké téma vzdělávání je třeba zajistit? » Jaká bude cílová skupina účastníků? » Jaké metody se při vzdělávání využijí? » Která vzdělávací instituce bude zvolena? » Kdy

a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? » Kde se vzdělávání uskuteční? » Jakým způsobem a kdy se bude realizovat závěrečné zhodnocení vzdělávací akce? » Jaké budou náklady na vzdělávání a přínosy z uskutečněného vzdělávání?

Při správném naplánování vzdělávacích aktivit firma dosáhne co největší efektivity, může díky plánu předpovídat budoucí náklady, či potřebu uvolnit dané zaměstnance.

5.3 Zavedení hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit

Každá vzdělávací aktivita si jako prvořadý cíl klade zvýšit, či zlepšit pracovní výkon. Stejně tak i zaměstnanec, který danou aktivitu absolvuje očekává, že díky ní se jeho pracovní výkon posune opět dál. Zpětná vazba o efektivitě a účinnosti dané vzdělávací aktivity je velmi důležitá. Mnohdy lidé ve firmě nejsou schopni říci, že ta či ona vzdělávací aktivita opravdu napomohla ke zvýšení výkonnosti daného oddělení. Hlavní problém je v tom, že každé vzdělávání působí až s odstupem času. A proto je důležité hodnotit vzdělávání nejen bezprostředně po absolvování vzdělávací aktivity, ale také s určitým časovým odstupem.

Pro zaměstnance, kteří se nachází přímo v sídle firmy a absolvují různé vzdělávací aktivity by bylo nejvhodnější hodnocení ve formě dotazníku spokojenosti. Neboli zhodnocení přínosu vzdělávací aktivity samotným účastníkem. Tato metoda hodnocení je důležitá především proto, že zaměstnanec je schopen posoudit, do jaké míry přenese získané znalosti a dovednosti do vlastní práce. Toto hodnocení spokojenosti s absolvovanou vzdělávací aktivitou je vhodné provádět s drobným odstupem, nikoliv ihned po absolvování aktivity. Nejvhodnější odstup je tři až sedm dní po ukončení vzdělávacího kurzu. Dotazník spokojenosti by měl mít danou strukturu, která bude zaměstnanci, odpovědnému za vzdělávání jasně vypovídat o následujících údajích:

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- působení lektora,
- dynamika vzdělávací aktivity,
- kvalita materiálů využitých k výuce a vhodnost didaktických pomůcek,
- prostředí kurzu,
- organizační zajištění.

Na základě těchto údajů jsem navrhla dotazník k hodnocení spokojenosti se vzdělávací aktivitou. (viz Příloha 3)

Firma by však neměla hodnotit jen spokojenost účastníků s danou vzdělávací aktivitou. Měla by se hodnotit také celková účinnost a efektivita vzdělávací akce. Navrhuji, aby firma využila nový rozšířený Kirkpatrickův/Phillipsův pěti stupňový model, který je již zmíněn v teoretické části této práce. Pro zjištění přínosů by firma mohla využít jak ukazatele návratnosti investic (RoI), tak analýzu nákladů a přínosů vzdělávání (Cost benefits analýzu).

5.4 Poskytnutí některých žádaných vzdělávacích aktivit zaměstnancům

Velký počet zaměstnanců by mělo zájem o jiné vzdělávací aktivity než jaké doposud absolvovali. Nejčastěji mají zaměstnanci zájem o jazykové kurzy. Předpokládám, že zaměstnanci již nějaké jazykové znalosti mají a proto tyto kurzy navrhuji hlavně pro udržené jazykové úrovně. Pokud totiž zaměstnanec dlouhodobě cizím jazykem nebude komunikovat, zpravidla vždy mnoho znalostí zapomene. Jazykové kurzy mohou zaměstnanci absolvovat běžnou formou, což znamená, docházet na hodiny kurzu v určitém vzdělávacím centru. Druhou možností, kterou v dnešní době nabízí mnoho vzdělávacích agentur je firemní vzdělávání. Tato forma umožňuje buď skupinový či individuální kurz. Záleží především na počtu zájemců. Individuální forma výuky se doporučuje zejména řídicím a všem časově vytíženým osobám. Vzdělávací agentury dnes nabízí několik různých způsobů, jakým mohou kurzy probíhat. Výuka může probíhat přímo v prostorách firmy, jejíž zaměstnanci se chtějí vzdělávat, což znamená největší pohodlí a časovou úsporu pro účastníky kurzu. Další variantou je výuka v učebnách dané školitelské firmy. Třetí možností je pořádání kurzu v rekreačním středisku mimo město. Parametry kurzu, časovou náročnost a také tematiku, která bude probírána si může firma zvolit sama podle svých požadavků. Cenu kurzu lze ve většině případů sjednat. Záleží na velikosti skupiny. V průměru se ceny za hodinu kurzu pro skupinu až 10 osob pohybují okolo 700 Kč.

Při provádění průzkumu jsem zjistila, že do minulého roku byla od firmy zaměstnancům poskytována dotace 2000 Kč za rok na jeden jazykový kurz. Pokud by tak firma nechtěla využívat firemního vzdělávání pro konkrétní osoby, a bylo by to v jejich finančních možnostech, navrhovala bych tento příspěvek opět obnovit.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce řešila problematiku vzdělávání a rozvoje ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. Byla provedena analýza systému vzdělávání a rozvoje, která byla zaměřena na celkový vzdělávací proces.

Analýza byla provedena pomocí metod dotazování. Informace od zaměstnanců jsem získala pomocí písemného dotazování formou dotazníků. Tyto dotazníky jsem distribuovala osobně každému zaměstnanci. Informace o firmě, systému vzdělávání a zbylé informace potřebné k pochopení systému vzdělávání jsem získala formou konzultací s ředitelem firmy.

Zjištěné informace a teoretické základy obsažené v teoretické části mi napomohly ke zjištění současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. Na základě srovnání silných a slabých stránek systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem navrhla opatření, které by mohly zmiňované chyby zmírnit. Jako hlavní navrhované opatření bych zmínila především vytvoření strategie a plánů vzdělávání zaměstnanců a také zpracování popisů a specifikací pracovních míst. Další doporučení se vztahuje k zavedení hodnocení účinnosti vzdělávání. Tato 3 opatření jsou důležitá hlavně proto, že bez nich by nemohl být vzdělávací cyklus úplný a efektivní. Poslední návrh se týká spíše dalšího rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci mají totiž velký zájem navštěvovat kurzy cizích jazyků.

Z provedené analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. vyplývá, že firma zaměstnancům poskytuje hlavně nezbytně nutné vzdělávací aktivity. V oblasti vzdělávání a rozvoje se zaměřuje především na své obchodní zástupce, jelikož ti jsou právě pro firmu nejdůležitější v komunikaci se zákazníkem. I přesto, že firma zaměstnancům nenabízí jiné vzdělávací aktivity, než které jsou k výkonu práce nutné, jsou zaměstnanci s tímto vzděláváním spokojeni.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-274-0469-2.
- [3] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BELCOURT, M.; WRIGHT, C.P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přel. P. Trmač. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [6] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] CASCIO, W. F. *Managing Human Resources: Produktivity, Quality of Work Life, Profits*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 719s. ISBN 978-0-07-128770-8
- [8] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [11] PETRÁČKOVÁ, V.; KRAUS, J. a kol. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0982-5.
- [12] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [13] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [14] Coface.cz : Štiky českého byznysu [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <http://www.stiky.cz/vysledky_2005_moravskoslezsky.php>
- [15] Haberkorn.cz : Profil firmy [online]. [cit. 2010-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.haberkorn.cz/profil-firmy/>>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 2.1. Systém formování pracovních schopností člověka	7
Obr. 2.2. Cyklus vzdělávání zaměstnanců	11
Tab. 4.1. Hodnocení školitele	41
Graf 3.1. Struktura zaměstnanců podle pohlaví	25
Graf 3.2. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	26
Graf 4.1. Absolvování vzdělávacích aktivit	31
Graf 4.2. Preferované metody vzdělávání	35
Graf 4.3. Hodnocení spokojenosti s externím školitelem	40
Graf 4.4. Hodnocení spokojenosti s interním školitelem	41
Graf 4.5. Hodnocení nejpřínosnější vzdělávací aktivity	42
Graf 4.6. Vliv vzdělávacích aktivit na mzdové ocenění	43
Graf 4.7. Zájem o vzdělávací aktivity	44

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha 1 : Organizační struktura firmy Haberkorn Ulmer s.r.o.

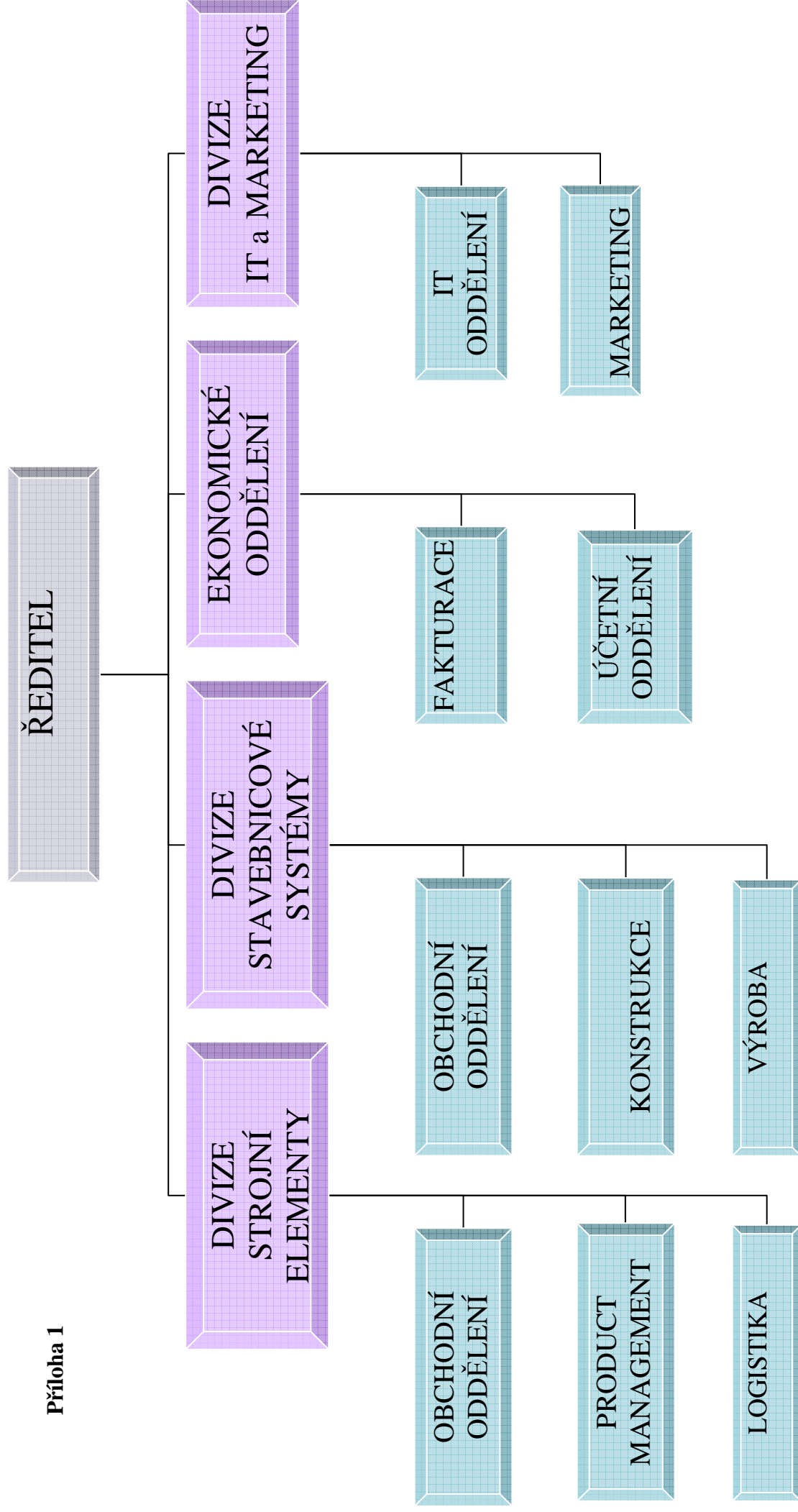
Příloha 2 : Návrh popisu a specifikace pracovního místa

Příloha 3 : Návrh hodnotícího dotazníku

Příloha 4 : Tabulka nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Příloha 5 : Dotazník využitý pro průzkum

Příloha 1



Příloha 2

Popis a specifikace pracovního místa

Identifikace	
Název pracovního místa:	Vedoucí marketingového oddělení, Manažer marketingu
Číslo pracovního místa:	-
Organizační začlenění:	Vedoucí pracovník dílčího celku divize

Organizační vztahy	
Přímo nadřízené pracovní místo:	Vedoucí divize
Přímo podřízené pracovní místo:	-
Spolupráce s pracovními místy:	Manažer logistiky, zakázkového servisu, obchodní manažer
Počet podřízených:	-
Zastupitelnost pracovního místa:	-

Charakteristika pracovní pozice
Marketingový manažer je pracovník s vyšší kvalifikací, který rozvíjí a implementuje strategii marketingových plánů organizace.

Pracovní činnosti
Spolupráce s ostatními úseky organizace. Vedení příslušné dokumentace. Řízení marketingových průzkumů. Analýza a vyhodnocení potřeb a změn trhu, zpracování výsledků a návrh možností dalšího rozvoje. Zajištění a řízení public relations, např. komunikace s médii. Reprezentace organizace na veletrzích, výstavách, jednáních s obchodními partnery, klíčovými zákazníky a dalšími subjekty. Tvorba a řízení realizace marketingové strategie organizace. Řízení a koordinace tvorby a výroby marketingových nástrojů a materiálů (např. letáků, plakátů...). Zabezpečení efektivní distribuce marketingových materiálů.

Kvalifikační předpoklady	
Úroveň požadovaného vzdělání	
Optimální úroveň:	Magisterský studijní program
Přípustná úroveň:	Vyšší odborné nebo bakalářský studijní program
Směr, obor dosaženého vzdělání:	Ekonomika a management
Požadavky na délku praxe:	-
Odborné dovednosti:	Zpracování metodických postupů při marketingových průzkumech trhu. Analyzování a vyhodnocování potřeb a změn trhu. Zpracovávání výsledků a navrhování marketingové strategie organizace. Analyzování a usměrňování cenové politiky v rámci implementace marketingových plánů organizace.
Odborné znalosti:	Vystavování na veletrzích a komerčních výstavách. Vedení pracovního kolektivu. Management pro nižší manažery, marketingové plánování. Reklamní cíle a strategie.

Charakteristika osobnosti:

samostatné myšlení, sebekontrola a sebeovládání, samostatnost, kultivovanost vystupování a zevnějšku, pohotovost vystupování. Rozdělení pozornosti, schopnosti pro procesy a události, praktické myšlení, teoretické myšlení, tvůrčí myšlení, písemný a slovní projev, přizpůsobivost, flexibilitu, schopnost pracovat v týmu, rozhodnost, odolnost vůči mentální zátěži.

Zvláštní požadavky:

koncentraci pozornosti, dlouhodobá paměť, krátkodobá paměť, přesnost a preciznost, schopnost přijmout odpovědnost, odolnost senzorické zátěži a schopnost sociálního kontaktu.

Příloha 3

Hodnocení vzdělávací aktivity

Firma, která kurz zprostředkovala:	Název kurzu:
	Datum hodnocení:
	Místo konání kurzu:

Pro své hodnocení prosím použijte známkovací stupnici od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Zakrouškujte příslušnou známku pro danou otázku. Děkuji.

Hodnocení prostředí učebny					
Prostředí učebny	1	2	3	4	5
Přiměřené učební pomůcky	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Hodnocení kurzu, výcviku					
Účel kurzu, výcviku mi byl jasný.	1	2	3	4	5
Rychlost a metody výuky byly přiměřené.	1	2	3	4	5
Kurz, výcvik měl vyváženou teoretickou a praktickou část.	1	2	3	4	5
Použité příklady mi pomohly pochopit danou problematiku.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Hodnocení lektora					
Lektor je odborník a rozumí tomu co učí.	1	2	3	4	5
Lektor dokázal navodit správnou atmosféru.	1	2	3	4	5
Lektor dokázal srozumitelně předat téma kurzu.	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti lektora.	1	2	3	4	5
Lektor podněcoval aktivitu účastníků a zapojil je.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Hodnocení tématu					
Okamžitá užitečnost kurzu, výcviku pro mě u firmy.	1	2	3	4	5
Obsah školení se mi hodí a využiji jej ke své práci.	1	2	3	4	5
Téma bylo strukturováno přehledně.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Sebehodnocení					
Dozvěděl jsem se něco nového.	1	2	3	4	5
Naučil jsem se dělat něco jinak.	1	2	3	4	5
Mám inspiraci pro práci na sobě.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Celková spokojenost					
Moje účast na kurzu splnila svůj účel.	1	2	3	4	5
Doporučil bych tento kurz dalším.	1	2	3	4	5
Poznámka:					

Příloha 4

			Náklady			
Vzdělávací aktivita	Počet lidí	Počet hodin	Cena aktivity	Mzdové	Materiálové	Celkem
Vysokozdvíž. vozík	6	40	12498	24 000	200	36 698
SolidWorks	7	32	75 000	40 320	200	115 520
Zákony	3	8	5 100	3600	400	9 100
Dovednosti	8	8	30000	12000	200	42 200
Sortiment externě	2	16	0	6080	300	17020
benzín			3500			
diety			3060			
ubytování			4080			
Sortiment interně, instruktáž a školení na firmní software	15	10		19500		19 500

Celkové roční náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

240 038

Průměrné roční náklady na zaměstnance

2 823 Kč

Příloha 5

Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské v Ostravě. Ve firmě Haberkorn Ulmer s.r.o. zpracovávám svou bakalářskou práci na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tento dotazník slouží ke zjištění údajů potřebných pro analýzu systému vzdělávání v této firmě. Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje v něm zjištěny budou využity pouze pro účely bakalářské práce, popřípadě pro návrhy na zlepšení. Předem děkuji za váš čas a ochotu dotazník vyplnit. Alžběta Banašová

1. Jak dlouho ve firmě Ulmer pracujete?

.....

2. Zúčastnil/a jste se ve firmě nějaké vzdělávací aktivity (jakékoliv školení, kurzy, zaučení, praktické ukázky apod.)?

☐ Ne

☐ Ano

3. Pokud ano, prosím označte, o jaké aktivity se jednalo.

☐ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

☐ Proškolení o počítačových programech, které firma využívá (firemní software)

☐ Školení v oblasti sortimentu

☐ Jazykové kurzy

☐ Obchodní dovednosti

☐ Školení v oblasti navrhování strojů apod.

☐ Jiná – prosím vypište:

.....

.....

4. Tyto vzdělávací aktivity probíhaly:

☐ Vždy ve firmě

☐ Vždy mimo firmu

☐ Mimo firmu probíhaly pouze tyto aktivity:

.....

.....

5. Tyto vzdělávací aktivity vedl:

- ☐ Vždy interní zaměstnanec
- ☐ Vždy externí škoolitel
- ☐ Externí škoolitel vedl pouze tyto vzdělávací aktivity:

.....

.....

6. Ke každé aktivitě prosím napište, jak dlouho v průměru trvala (hodiny, dny):

- Bezpečnost práce:
- Proškolení o počítačových programech, které firma využívá (firemní software):
- Školení v oblast sortimentu:
- Jazykové kurzy:
- Obchodní dovednosti:
- Školení v oblasti navrhování strojů apod.:.....
- Jiná – prosím vypište:

.....

.....

7. Ke každé aktivitě prosím napište, kolikrát jste ji již ve firmě absolvoval/a, popřípadě, jak často tato školení a kurzy probíhají:

- Bezpečnost práce:
- Proškolení o počítačových programech, které firma využívá (firemní software):
- Školení v oblasti sortimentu:.....
- Jazykové kurzy:
- Obchodní dovednosti:
- Školení v oblasti navrhování strojů apod.:.....
- Jiná – prosím vypište:

.....

.....

8. Jakou formu vzdělávání preferujete, popřípadě, která forma vám vyhovuje nejvíce?

- ☐ Přednáška
- ☐ Instruktaž při samotném výkonu práce
- ☐ Asistování – *neboli přidělení zkušenějšímu zaměstnanci*
- ☐ Demonstrování – *názorné ukázky pomocí audio nebo videotechniky*
- ☐ Případové studie, simulace – *smyšlené vylíčení určitého problému a následné řešení samotnými posluchači.*
- ☐ Jiná forma – prosím vypište:

.....
.....

9. Jakou vzdělávací aktivitu, kterou jste absolvoval/a, byste ohodnotil/a pro vás za
nejpřínosnější? (*Můžete jmenovat více aktivit*)

.....

10. Je nějaká vzdělávací aktivita, kterou jste absolvoval/a a ohodnotil/a byste ji jako
nejméně přínosnou?

- ☐ Ne
- ☐ Ano – jaká:

.....

11. Byly pro vás všechny absolvované školení a kurzy zcela srozumitelné a
pochopitelné?

- ☐ Ano
- ☐ Ne všechny byly zcela srozumitelné – napište prosím, co přesně vám
nevyhovovalo:

.....
.....

12. Prosím ohodnoťte celkově vaši spokojenost s absolvovanými aktivitami, které vedl
pouze *externí* školitel:

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Ani spokojen ani nespokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

13. Prosím ohodnoťte celkově vaši spokojenost s absolvovanými aktivitami, které vedl pouze *interní* zaměstnanec:

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Ani spokojen ani nespokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

14. Měl/a jste někdy možnost celkově ohodnotit školení nebo kurz po jeho absolvování?

- ☐ Ano, vždy jsme měl/a možnost absolvované školení ohodnotit
- ☐ Ne, nikdy jsem tuto možnost neměl/a
- ☐ Ano, ale tuto možnost jsem měl/a pouze v těchto případech:

.....
.....

15. Uvítal/a byste možnost jiných vzdělávacích aktivit ve firmě?

- ☐ Ne, nemám o jiné vzdělávací aktivity zájem
- ☐ Ano – prosím vypište o jaké formy vzdělávání byste měl/a zájem:

.....
.....

16. Má absolvování školení a kurzů nějaký vliv a výši vašeho mzdového ocenění?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. Na jaké pracovní pozici pracujete?

.....